

Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional

Orientadora: Profa. Dra. Katia Maria Belisário

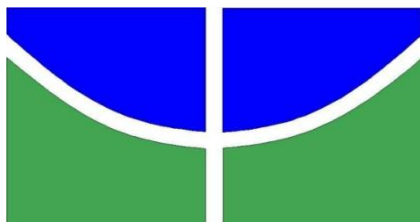
## **Com a palavra, o empregado:**

Novas perspectivas para a comunicação interna da vS  
Segurança

**Ana Carolina Ruas Lacombe**

Brasília – DF

Junho/2014



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional

Orientadora: Profa. Dra. Katia Maria Belisário

## **Com a palavra, o empregado:**

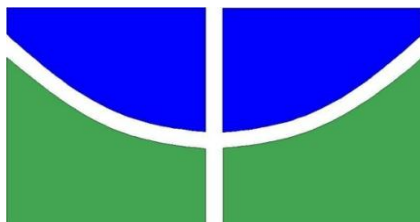
Novas perspectivas para a comunicação interna da vS  
Segurança

**Ana Carolina Ruas Lacombe**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Brasília – DF

Junho/2014



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional

Orientadora: Profa. Dra. Katia Maria Belisário

## **Com a palavra, o empregado:**

### **Novas perspectivas para a comunicação interna da vS Segurança**

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Kátia Maria Belisário – Orientadora

Faculdade de Comunicação – UnB

---

Profa. Dra. Liziane Guazina

Faculdade de Comunicação – UnB

---

Prof. Dr. Thiago Quiroga

Faculdade de Comunicação – UnB

---

Prof. Dr. Samuel Lima – Suplente

Faculdade de Comunicação – UnB

LACOMBE, Ana Carolina.

Com a palavra o empregado: novas perspectivas para a comunicação interna da vS Segurança

Orientação: Kátia Maria Belisário

118 páginas

Projeto final em Comunicação Organizacional – Departamento de Comunicação Organizacional –  
Faculdade de Comunicação – Universidade de Brasília

Brasília, 2014.

## **AGRADECIMENTOS**

Elaborar e desenvolver esta monografia foi um dos grandes desafios que passei durante minha vida acadêmica. Felizmente, pude contar com o apoio de amigos, familiares e professores para finalizar este trabalho com a sensação de dever cumprido.

Agradeço, primeiramente, a meus pais, que nunca mediram esforços para ver sua filha se formando e me apoiaram em tudo que pudeam.. Ao meu namorado, que nos momentos de desespero e cansaço ficou ao meu lado e me garantiu que tudo iria dar certo. E aos meus colegas de faculdade, que compartilharam as dificuldades e barreiras encontradas durante a produção de suas monografias.

Agradeço também aos diretores da vS Segurança e seus empregados, que me receberam de braços abertos dentro de sua organização e me ajudaram em todas as demandas que necessitei para concluir este trabalho, além de todo o carinho e afeto que construí com todos ao longo de minha jornada.

A minha orientadora Kátia Belisário, que me ensinou todos os passos a serem dados em minha pesquisa com grande paciência, sabedoria e atenção às minhas dúvidas e falhas.

## RESUMO

O presente estudo objetiva analisar os desafios da comunicação empresarial moderna, tendo como pano de fundo a empresa vS Segurança, localizada na quadra 208 sul em Brasília. As mudanças estruturais que tem acontecido em todo o país nos últimos anos, fez surgir uma “nova classe média”, trazendo para o mercado de trabalho um grupo de cidadãos que buscam ser valorizados no seu ambiente profissional. Neste contexto, há uma crescente demanda por instrumentos de comunicação interna que valorizem o cotidiano e a cultura popular, fatores muitas vezes colocados à margem da cultura das organizações. Dessa forma, sugerimos aqui uma proposta de implementação de um instrumento que atenda tais demandas. Para este fim, os Estudos Culturais Britânicos e Latinos nos serviram de base para a compreensão da cotidianidade dentro das dinâmicas organizacionais. Buscando entender os problemas da comunicação na vS Segurança, foram realizados grupos focais com os empregados que se enquadram na classificação de nova classe media (de acordo com o governo brasileiro) e entrevistas com a diretoria e gerentes. Com o material coletado, observou-se a falta de ações voltadas para o público operacional da empresa, fato que gera constante desmotivação, insatisfação e falta de representatividade destes empregados.

**Palavras chave:** *House organ*. Cultura Popular. Cotidiano. Comunicação Interna. Planejamento.

## **ABSTRACT**

The present study had the purpose to analyze the challenges of present day business communication, having as background vS Segurança enterprise, located at "Quadra 208 Sul", in Brasília, Brazil. With the recent ongoing structural changes in all of Brazil during the last years, the rising of a "new middle-class" brought to the labor market a group of citizens that search for other forms of internal communication in their workspace. From this context, we propose the implementing of an internal communication instrument which can attend these new demands, by means of valorizing everyday life and popular culture, instead of leaving them aside the organizational culture. To this end, the British and Latin Cultural Studies have served us as a base to comprehend the importance of everyday life in organizational dynamics. To understand the communication problems in vS Segurança, focal groups with the workers were accomplished as to identify this new middle class (as classified by the Brazilian government) and interviews with the directing and managing members as well. The collected material shows a lack of actions, which produces desmotivation, dissatisfaction and lack of representativity among these employees.

**Key words:** House organ. Popular Culture. Everyday life. Internal Communication. Planning

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 01 – Participantes do Grupo Focal – 11 de março de 2014.....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 02 – Análise SWOT para a vS Segurança .....</b>	<b>67</b>



## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Esquema prático do modelo exposto.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 2 – Plano de ação para melhoria dos instrumentos de comunicação .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 3 – Plano de ação para realização de eventos institucionais.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 4 – Plano de ação para capacitação dos empregados .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 5 – Cronograma de ações.....</b>	<b>80</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Comunicação organizacional integrada .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 – Pirâmide de Planos de Comunicação .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 3 - Organograma da vS Segurança.....</b>	<b>51</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>16</b>
<b>Comunicação Organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 As organizações.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Comunicação Organizacional .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Afinal, o que é Comunicação Integrada? .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Comunicação Mercadológica .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.3 Comunicação Interna .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>25</b>
<b>Comunicação Interna.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Conceito .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Fluxos de Comunicação .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Barreiras à comunicação .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Cultura Organizacional.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5 Planejamento em Comunicação .....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.1 Etapas do Planejamento.....</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 3 – Cultura Popular e Cotidiano .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Vida pessoal x Vida profissional .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Cultura Popular.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 O cotidiano em foco .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. A vS Segurança .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.1 Missão.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.2 Valores.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.3 Organograma .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.4 Quadro de empregados.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2 Metodologia de análise .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.1 Pesquisa Exploratória .....</b>	<b>52</b>

O Grupo Focal .....	54
Quadro 01 – Participantes do Grupo Focal – 11 de março de 2014.....	56
Entrevista .....	61
CAPÍTULO 5 .....	65
5.1 A organização .....	65
5.2 Análise SWOT .....	65
5.2.1 Diagnóstico .....	68
5.3 Objetivo.....	69
5.3.1 Objetivos específicos.....	69
5.4 Meta .....	69
5.5 Estratégias.....	69
5.6 Plano de Ação.....	72
5.7 Vida Segura.....	78
5.8 Cronograma .....	80
Considerações Finais.....	81
Referências Bibliográficas .....	84
APÊNDICE .....	87
APÊNDICE A - Perguntas Grupo Focal .....	88
ANEXOS .....	89
ANEXO A – Entrevista com Augustus von Sperling, diretor de mercado da vS Segurança .....	90
ANEXO B – Entrevista com Darleandro Alves Batista, responsável pela área técnica na vS Segurança. ....	99
ANEXO C - Entrevista com Ricardo Santos de Souza, responsável pela área de manutenção na vS Segurança. ....	106
Anexo D – Modelo de jornal interno proposto para a vS Segurança .....	117

## INTRODUÇÃO

Em um ambiente em constantes mudanças, as empresas brasileiras se veem diante de um desafio: atender, de forma satisfatória, às demandas de seus públicos. Em uma sociedade com excesso de informação, muitas empresas pecam sobretudo na hora de dialogar com seus colaboradores, no caso seu público interno. Gaudêncio Torquato define o público interno como “o grupo que está mais próximo à empresa. O seu comportamento no ambiente desempenha um papel decisivo em sua vida”. (TORQUATO, 2002, pg. 59). No entanto, muitas instituições ainda seguem velhos paradigmas de comunicação e se esquecem que uma das partes essenciais para o seu sucesso é a motivação e satisfação de seus empregados.

De acordo com Kunsch (2003, p. 154), para que o relacionamento entre a organização e o público interno ocorra é necessário um planejamento de comunicação interna:

um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. Usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (...) Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento. (KUNSCH.2003, p. 154).

No presente trabalho, optamos focar no público interno das organizações. A empresa escolhida para análise desse público é a vS Segurança, uma empresa que atua no ramo de segurança eletrônica residencial e empresarial. Composta em sua maioria por pessoas pertencentes às classes C e D, com renda aproximada entre R\$ 800 e R\$ 2.700, trata-se de uma empresa cujo empregados se enquadram no que o governo costuma denominar de “nova classe média”<sup>1</sup>.

Do ponto de vista empresarial, os colaboradores das organizações, também pertencentes a esse segmento social, têm novas expectativas em relação ao seu local de trabalho e à comunicação. Uma das mudanças esperadas por essa parcela se refere às publicações de comunicação interna diretamente voltados para eles. Há diversas opções que podem ser implementadas pela empresa para informar seus colaboradores, como quadro de

---

<sup>1</sup> De acordo com a Critério Brasil<sup>1</sup>, fazem parte das classes D e E famílias com renda média mensal de R\$ 776; a classe C2, aqueles com renda média de R\$ 1.147,00; C1, os que têm renda de cerca de R\$ 1.685,00; B2, indivíduos com renda mensal familiar de R\$ 2.654,00; B1, renda de 5.241,00; e da classe A, aqueles com renda mensal média de R\$ 9.263,00. Esta divisão é proposta pela Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), realizada pelo IBGE, e busca estimar o poder de compra de famílias urbanas. Fonte: <<http://www.sae.gov.br/site/?p=17711>> Acesso em: 12 maio. 2014.

avisos, *intranet*, memorandos, jornais e até o uso de *smartphones* com tecnologias de mensagem instantâneas, como o *Whatsapp*, por exemplo. Maurício Tavares (2007) define *house organs*, como canais de comunicação produzidos pela própria empresa e que possuem informações referentes à empresa e seus empregados.

A mobilidade social das classes menos favorecidas exige que as publicações de comunicação, que antes desconsideravam as camadas mais populares, se modifiquem de modo a atender às novas demandas e necessidades desta parcela de colaboradores. No que se diz respeito ao jornal interno, o *house organ*, a mudança de linguagem e a busca pela prestação de serviços em suas páginas se faz necessário.

A comunicação organizacional parece ainda não estar preparada para atender ao públicos de classes C e D, sobretudo aqueles que trabalham na área operacional. Segundo Tavares (2010), perdura a comunicação hierarquizada e não voltada para os modos de fala desse público, o que gera desconforto e um clima organizacional desfavorável. A rigidez na forma de se difundir uma mensagem institucional em empresas de grande e médio porte ainda é alta. Ao se passar uma informação para os empregados, os habituais meios como *intranet*, jornais institucionais e quadro de avisos são utilizados de forma tradicional, criando uma “barreira” entre os empregados que recebem esta informação e a área de comunicação que a produziu.

Assim, com base nessa mudança de cenário, definimos como pergunta central desta pesquisa: Como adequar a linguagem dos veículos de comunicação interna aos públicos do segmento de classes C e D nas organizações?

O objetivo geral do trabalho é buscar formas de facilitar a comunicação entre gerentes e colaboradores do nível operacional na mesma organização. Já os objetivos específicos são os seguintes:

- 1) Verificar os fluxos de comunicação interna na empresa, observando dificuldades e barreiras;
- 2) Observar a participação dos empregados na elaboração de publicações internas.
- 3) Trabalhar a elaboração de um Plano de Comunicação Interna para a vS Segurança;

A metodologia utilizada para este estudo baseou-se na pesquisa exploratória, que, segundo Mattar (2009) consiste na busca e delimitação do tema e problema de pesquisa a ser estudado por meio da escolha de documentos e autores que publicaram sobre o assunto. A partir desta definição, foi feita a pesquisa bibliográfica, que para Eva Maria Lakatos (2001), “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, revistas, livros, jornais, etc.” (LAKATOS, p. 187).

Foi feita ainda a pesquisa documental. Segundo Lakatos (2001), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” (LAKATOS, 2001, p. 174).

A pesquisa descritiva foi utilizada no sentido de obtenção de dados e entendimento do ambiente a ser analisado. Para este fim, utilizou-se da pesquisa de campo, que segundo Lakatos “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (LAKATOS, 2001, p. 186).

Os métodos utilizados para a coleta de dados foram o grupo focal com empregados. O grupo focal é um método de pesquisa qualitativa que segundo Powell e Single (1996, p. 449 *apud* GATTI, 2005 p. 7) “é um conjunto de pessoas selecionadas e reunidas por pesquisadores para discutir e comentar um tema, que é objeto de pesquisa, a partir de sua experiência pessoal”. Também optamos pela entrevista com a diretoria e coordenadores da área de manutenção. Lakatos (2001) sinaliza que o principal objetivo da entrevista é o de obtenção de informações dos entrevistados sobre determinado assunto ou problema:

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (LAKATOS, 2001, p. 195).

O tema nos interessou após descobrirmos como a televisão aberta no Brasil era vista pelos estrangeiros<sup>2</sup>, a partir de um programa de televisão intitulado “The Greatest Shows on Earth”, exibido pelo canal de televisão britânico Channel 4. Apesar dos estereótipos apresentados neste programa de televisão, percebemos o grande apelo que nossa televisão possui para assuntos relacionados a sexo, religiosidade, degradação da mulher e

---

<sup>2</sup> Link disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=S239Lmgqw0k>

sensacionalismo, este último voltado para a violência, principalmente nas regiões do Nordeste e Norte. Com este material, cresceu o interesse no aprofundamento da cultura popular e sua repercussão na mídia. Porém, pensamos em dar uma abordagem diferente para este estudo e difundir as produções populares dentro da estrutura organizacional de uma empresa.

Por já ter experiência de trabalho dentro da vS Segurança, esta empresa foi escolhida pela maior facilidade de contato com a diretoria, além de ser uma empresa de pequeno porte e com departamentos bem definidos, características que facilitam o estudo e as relações entre os empregados e a diretoria, podendo fazer a pesquisa de forma integrada e com participação de todos para a conclusão desta monografia.

Por meio destas experiências foi possível fazer um diagnóstico da comunicação interna da vS Segurança. O trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro traz uma revisão teórica da área de comunicação organizacional, como foco na comunicação integrada. Este conceito, composto pela comunicação mercadológica, comunicação institucional e comunicação interna, é a base para as novas organizações se posicionarem de forma eficaz no mercado. Os autores utilizados para o embasamento desta parte foram as publicações de comunicação organizacional de Margarida Kunsch (2009), Maurício Tavares (2007), Paulo Nassar (2009), Idalberto Chiavenato (2005), e os estudos na área de marketing de Philip Kotler (2000) e Robbins (2005).

O segundo capítulo trata especificamente da comunicação interna. Trata do conceito de cultura organizacional e sua aplicação, os fluxos de comunicação que acontecem dentro de uma empresa e as barreiras enfrentadas pelos empregados e chefias para uma comunicação eficiente. Os tipos existentes de planos de comunicação também serão abordados com foco na comunicação interna, por se tratar de uma das propostas desta pesquisa. Por ser o principal foco deste trabalho, a comunicação interna será abordada com profundidade, com a ajuda de Margarida Kunsch (2003), Ana Maria Roux Valentini Coelho César (2009), Idalberto Chiavenato (2005) Sidnéia Gomes Freitas (2009), Maurício Tavares (2007), Stephen P. Robbins (2005), Daniel dos Santos Galindo (2009), entre outros.

O terceiro capítulo aborda as práticas culturais e seu histórico, abordando a cotidianidade como fator principal da produção cultural voltada para esse segmento. Os estudos culturais britânicos e latinos serão a base metodológica para entender o novo conceito de popular que estes estudiosos trazem para debate. Nessa perspectiva, o jornalismo popular surge com pautas de interesse de camadas populares com uma linguagem própria que se apropria do dia a dia dos leitores. Martín Barbero (2003; 2009) e seus estudos sobre a cultura



popular estão presentes neste capítulo, bem como um breve histórico de sua origem até seus desdobramentos dentro da sociedade moderna. Stuart Hall (2005, 2009) nos coloca à frente do debate entre o popular e o erudito, exemplificando o preconceito que a produção das camadas populares sofre até os dias de hoje.

O quarto capítulo traz o contexto da empresa vS Segurança, escolhida para este trabalho. Localizada na 208 sul, é uma empresa pequena, de âmbito familiar e que possui divisões departamentais bem definidas. No nível operacional, a empresa possui 12 empregados, todos integrantes das classes C e D, sendo 2 coordenadores que possuem contato direto com a diretoria. Por meio do grupo focal realizado com estes colaboradores e entrevistas com os coordenadores e diretoria, pôde-se observar que a comunicação interna precisa ser trabalhada na organização.

Por se tratar de uma empresa pequena, a falta de participação e descontentamento dos empregados não se justifica. Uma das principais reclamações apresentada pelo grupo foi justamente a falta de participação nas decisões tomadas na empresa. Reclamaram ainda das mudanças implementadas sem o conhecimento prévio deste grupo.

Neste contexto, o último capítulo deste trabalho sugere uma proposta de plano de comunicação interna. São apresentados novos instrumentos para uma maior participação dos empregados de nível operacional. O foco principal é o jornal interno, *house organ* voltado especificamente para este público.

O tema de pesquisa desenvolvido nos possibilitou a oportunidade de mergulhar no universo da vS Segurança, e descobrir que há uma grande vontade dos empregados de serem ouvidos e se tornarem figuras participantes dos processos de mudança que ocorrem dentro da empresa. Desta forma, propõe-se aqui uma nova abordagem, que dê voz aos empregados de nível operacional, produzindo um *house organ* feito por eles e para eles. Assim, julgamos possível diminuir as barreiras comunicacionais e preservar o bom relacionamento entre diretoria e empregados, o que certamente irá se refletir nos serviços prestados e na maior satisfação de seus clientes.

# CAPÍTULO 1

## Comunicação Organizacional

Este capítulo traz os conceitos de organização, comunicação organizacional e comunicação integrada, constituída pela comunicação institucional, comunicação mercadológica e a comunicação interna, que é foco deste estudo. O objetivo é entender como estes conceitos são definidos dentro das organizações a fim de gerar um *mix* de comunicação empresarial que consiga situar a empresa no mercado, agradar seus clientes com serviços de qualidade e satisfazer o público interno e suas demandas.

### 1.1 As organizações

De todos os tipos, tamanhos e funções, as organizações contemporâneas possuem características únicas que as diferenciam de outras empresas. Elas representam uma parte importante do cotidiano da maioria das pessoas, e seu ambiente constitui-se de um espaço multifacetado, com diferentes perfis de empregados que carregam consigo uma história de vida, valores, personalidade e caráter únicos.

Apesar de possuir características próprias, todas as organizações possuem um conceito definido e características em comum. Nassar (2009) simplifica o conceito de organização:

Podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão de conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais (NASSAR, 2009, p. 62).

Chiavenato (2005) traz o conceito de empresas definindo sua função dentro da sociedade moderna:

Na verdade, as empresas são organizações sociais, porque são compostas de pessoas que trabalham em conjunto para atingir determinados objetivos. Definindo melhor, diríamos que as empresas são organizações sociais que utilizam determinados recursos para atingir determinados objetivos. As empresas exploram um determinado negócio visando alcançar determinado objetivo. O objetivo poder ser o lucro ou simplesmente o atendimento de determinadas necessidades da sociedade (como empresas não-lucrativas), sem a preocupação com o lucro. Mas as empresas sempre existem para produzir algo (CHIAVENATO, 2005, p. 2).

Dada sua definição, as características em comum não são poucas. Nassar (2009) sugere seis pontos essenciais para toda organização: São sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas; são complexas e aplicam a divisão de trabalho; têm história e memória; devem enfrentar o desafio das mudanças; têm identidade e querem resultados.

## **1.2 Comunicação Organizacional**

A comunicação organizacional surge nesse contexto como uma das áreas mais importantes dentro de uma organização, pois é este o fator determinante para uma empresa bem sucedida tanto entre os empregados quanto para seus clientes. Kunsch (2009) define a comunicação organizacional como parte inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões:

Como disciplina acadêmica, estuda o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto (KUNSCH, 2009, p. 123).

Os primeiros estudos sobre este tema surgiram nos Estados Unidos a partir da segunda metade da década de 1940. Nesta época, os estudiosos focavam na perspectiva da comunicação de negócios e comunicação industrial, assim como a comunicação entre gerências. Foi apenas no começo da década de 1970 que os estudos começaram a se afastar da visão mecanicista da comunicação e abordar a comunicação interna. Começava a surgir uma ampla gama de estudiosos que abordavam as mais diferentes formas de se comunicar dentro de uma instituição.

A partir da década de 1980 surgem as primeiras mudanças de paradigmas e alternativas aos antigos estudos. Os estudos interpretativos da comunicação, com foco na cultura, na fala e na narrativa das pessoas participantes de uma empresa, levando em conta suas práticas cotidianas, interações interpessoais e processos simbólicos:

Quando se fala em comunicação organizacional, temos que pensar, sobretudo, na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. (...) Em primeiro lugar, é necessário voltar-se para a comunicação entre as pessoas, uma vez que os seres humanos não vivem sem se comunicar (KUNSCH, 2009, p. 70).

Atualmente, os estudos sobre comunicação organizacional possuem múltiplas perspectivas e têm ênfase nas teorias da comunicação. Um fator importante para as questões atuais é pensar a comunicação integrada na organização. Toda empresa possui uma comunicação, e é preciso entender quais as barreiras e dificuldades que as novas organizações enfrentam em um contexto de uma sociedade na qual o excesso de informação é uma de suas principais características.

No Brasil, as primeiras empresas a se preocuparem com esta questão surgiram apenas na década de 1960, quando iniciaram o processo de interlocução com seus públicos. Anteriormente, a comunicação interna limitava-se a convencer os empregados de que eles deveriam se orgulhar do lugar no qual trabalhavam, sem se preocupar com questões mais complexas. Hoje, ainda é grande o número de empresas com essa visão mecanicista da comunicação, acreditando que sua implementação é um gasto, não um investimento.

Apesar das barreiras ainda enfrentadas por instituições brasileiras, percebe-se uma mudança significativa na comunicação organizacional hoje. Há alguns anos, as organizações limitavam-se à comunicação entre veículos de comunicação e outras organizações, buscando apenas uma imagem positiva diante seu público alvo. Atualmente, não é possível limitar-se a estes elementos, pois reconhece-se a necessidade de expandir e integrar a comunicação empresarial, ou seja, deve-se incluir a comunicação interna, a de marketing e a comunicação organizacional, obtendo a integração total entre as três vertentes da comunicação, todas com o mesmo grau de relevância.

### **1.3 Afinal, o que é Comunicação Integrada?**

O conceito de Comunicação Integrada, surgido na década de 1980, trouxe mudanças significativas na forma de se produzir, consumir e pensar as empresas. É basicamente composto por três tipos de comunicação encontrados em uma empresa: A comunicação institucional, comunicação de marketing e comunicação interna. Kunsch (2009) define a comunicação integrada como a não-fragmentação dessa comunicação:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Relativamente novo, o conceito de comunicação integrada surgiu em um contexto de mudança, no qual as tecnologias de comunicação se faziam a cada dia mais presentes, a globalização se expandia durante a Guerra Fria e a divisão do mercado de massa em centenas de mercados menores. De lá para cá, vivenciamos um mercado transformado, que pensa o consumidor não apenas como alguém que se pretende vender um produto, mas como uma pessoa com necessidades, desejos e vontades que precisam ser estudadas de dentro para fora da organização. O grande desafio, portanto, é fazer com que a comunicação empresarial seja eficiente ao ponto de gerar novas formas de se comunicar com seu público-alvo, proporcionando uma maior integração estratégica de suas ferramentas promocionais.

É importante ressaltar que esse conceito não deve ser visto como uma “receita de bolo”, no qual há um modelo a ser seguido. “A comunicação integrada deve ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada.” (GALINDO, 2009). Para Kunsch (2003), a comunicação integrada é um elemento essencial para qualquer organização que queira se manter competitiva no mercado, pois os setores trabalham de forma conjunta a partir de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais:

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas (KUNSCH, 2003, p. 180).

As ações voltadas ao marketing empresarial serão o ponto chave para definir o sucesso da organização em relação à comunicação integrada, pois é através da boa gestão desta ferramenta que se produz produtos e serviços diferenciados que atendam às demandas de um mercado constantemente em mudança. Citando Kotler (1980), Galindo (2009) explica que atualmente não basta pensar o marketing voltado apenas ao produto, e sim como um dos elementos da comunicação:

O marketing moderno exige mais que desenvolver um bom produto, determinar corretamente seu preço e torná-lo facilmente acessível ao cliente. A empresa que quer mais do que apenas vendas eventuais deve desenvolver um programa eficaz de comunicação e promoção. Toda empresa é forçada, pela própria natureza dos clientes e da concorrência, a adaptar o papel de comunicador (KOTLER, 1980, p. 380 ).

A partir de todas essas mudanças, as empresas necessitavam elaborar um plano de comunicação que integrasse suas áreas. Atualmente, um bom planejamento de comunicação leva em consideração os pontos de contato e a integração das diversas ferramentas de comunicação como uma forma sinérgica para atingir os objetivos globais da organização. Kunsch (2009) propõe o seguinte diagrama da comunicação empresarial, que leva em conta a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação de marketing, unidas em um processo integrado e participante, na qual não se consegue desenvolver um sem se pensar no outro:



**Figura 1** – Comunicação organizacional integrada

**Fonte:** KUNSCH, Margarida. 2009, p. 114

Vários motivos levaram a essas mudanças dentro das organizações. Atualmente, vivemos na era da informação, característica que deve ser administrada pelos gestores empresariais e empregados. A valorização dos empregados e a geração de relacionamentos surgem como elementos que já existiam, porém é preciso repensar a forma na qual se trabalha com seus empregados e suas relações dentro da empresa, tendo como objetivo unir forças e gerar um clima organizacional positivo. Temos ainda um consumidor mais exigente e consciente de suas compras, o que demanda soluções rápidas e eficientes dos departamentos de marketing e inovações estratégicas para o mercado.

### 1.3.1 Comunicação Institucional

Mais do que nunca, ter uma imagem positiva junto à imprensa e à sociedade é fator fundamental para o sucesso e bom funcionamento de qualquer organização. Atualmente, ocorre uma mudança no consumo dos meios de comunicação, pois estes deixaram de ser lineares para tornarem-se fragmentados, como é o caso da internet, que surge como um meio de comunicação e traz uma grande diversidade de informações. Por isso, o posicionamento das empresas modernas neste e em outros meios midiáticos pode ser decisivo para sua imagem e reputação em relação a seus públicos-alvos.

A partir dessa definição, percebe-se que a comunicação institucional de uma organização deve ser estruturada de forma a atender as demandas de seus públicos de interesse, os chamados *stakeholders* (KUNSCH, 2003). Uma das definições deste processo é dada por Tavares (2010):

A comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos (TAVARES, 2010, p. 64).

Kunsch (2003) relaciona a comunicação institucional aos aspectos corporativos que explicitam o lado público das organizações, e está diretamente relacionada aos conceitos básicos de qualquer empresa, como missão e visão:

A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos (KUNSCH, 2003. P. 165).

O relacionamento com a imprensa sempre demandou cuidados especiais, já que é através dela que a empresa pode construir uma imagem de sucesso e comprometimento com seus públicos-alvos. Para que isso aconteça, é necessário que a empresa elabore ações estratégicas de relacionamento com a imprensa (TAVARES, 2010, p. 66), com o objetivo de disponibilizar todo o material necessário para que a organização seja pautada nos diversos veículos de comunicação.

É crucial que a empresa sempre esteja de portas abertas para receber a imprensa. Caso contrário, esta só será lembrada quando houver algum fator negativo nos seus negócios. Outro fator que deve ser levado em consideração pelo departamento de comunicação institucional é

a geração constante de novas pautas, já que não há notícia se não houver alguma novidade ou inovação nos produtos e serviços oferecidos pela organização.

O papel da assessoria de imprensa se faz bastante presente neste departamento. Tavares (2010) define esta área: “assessoria de imprensa pode ser um órgão, pessoa ou conjunto de pessoas responsáveis, por ser o elo entre organização e imprensa” (TAVARES, 2010, p. 68). Ela surge como um facilitador, já que ela mantém uma rede de contatos com jornalistas de diversas áreas, criando maiores oportunidades para divulgação da empresa nos meios. Terceirizada ou não, as principais funções da assessoria são o de criar e manter o relacionamento com a imprensa, redigir material referente ao negócio da empresa que seja útil para os públicos de interesse da mesma, desenvolver *clippings*, e assessorar pessoas que tenham contato com a imprensa, como presidente, diretores, etc. (TAVARES, 2010, pg. 68).

Quanto maior a proatividade das empresas com os meios de comunicação, maior a possibilidade de a empresa ser lembrada de maneira positiva nesses meios. O relacionamento com a imprensa é uma via de mão dupla, pois é preciso tomar alguns cuidados na hora de divulgar informações e realizar entrevistas. Tavares (2010) sugere algumas observações para o bom relacionamento com os meios de comunicação, como o cuidado de nunca, em hipótese alguma, mentir ou omitir fatos sobre a empresa, ter um porta voz preparado para repassar informações, além de ter muito cuidado com as provocações por parte dos jornalistas.

É nesta perspectiva que os conceitos de imagem e identidade surgem. Sendo bem definidos, “imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz” (KUNSCH, 2003, p. 170). Com isso, percebe-se que a comunicação integrada é mais do que apenas a divulgação mercadológica da empresa e de marcas. Para se obter sucesso juntos aos públicos de interesse, é preciso que o profissional de comunicação organizacional seja capaz de conhecer a organização e compartilhar seus atributos, como missão, visão, valores, filosofias e políticas.

### **1.3.2 Comunicação Mercadológica**

A comunicação mercadológica ou comunicação de marketing representa mais um dos componentes da comunicação integrada. Para entender como funciona, primeiramente precisamos definir o conceito de marketing. Kotler (2000) estabelece uma distinção entre marketing social e gerencial, e para este estudo, o marketing social se encaixa melhor na proposta final: “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas



obtem aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviço de valor com outros.” (KOTLER, 2000, p. 30).

Tavares (2010) traz outra abordagem de um conceito sobre marketing amplo, atual e inovador:

Marketing é um processo administrativo de produto, serviço, preço, distribuição e comunicação, que visa identificar necessidades e influenciar nos desejos dos públicos internos e externos de uma organização, de forma a satisfazê-los eficazmente. Cuidar da imagem da mesma, orientado-a para futuros e novos mercados (TAVARES, 2010, p. 81).

Com isso, concluímos que a comunicação de marketing é voltada tanto para o público interno quanto o externo, com objetivos mercadológicos que incluem o posicionamento da marca junto a seu público-alvo, oferecer produtos e serviços com diferencial no mercado, traçar metas mensuráveis através de planejamento, entre outros. Tavares (2010) traz uma definição mais sucinta sobre o assunto:

Podemos entender como comunicação de marketing qualquer técnica de comunicação (propaganda, publicidade, promoção de vendas, *merchandising*, marketing direto, embalagem etc.) que uma organização utiliza para divulgar seus produtos, serviços, marcas etc. No mercado em que atua. (TAVARES, 2010, p. 82)

Outro grande desafio das empresas modernas é saber utilizar de forma inteligente os meios de comunicação disponíveis para conseguir alavancar suas vendas e colocar seu produto na cabeça do consumidor. Com as inovações tecnológicas e um público cada vez mais exigente, a propaganda tradicional acaba perdendo espaço para outras estratégias que dão mais credibilidade ao discurso vendido pela organização.

O conceito de comunicação integrada de marketing surge neste sentido, a fim de possibilitar que as empresas possam continuar competitivas utilizando-se das mais diversas formas de comunicação disponíveis no mercado, sempre de forma planejada e adequada. Dentro da empresa, é necessário uma área de marketing bem estruturada, com profissionais capacitados para exercer as demandas referentes ao planejamento, produção e divulgação dos materiais referentes à empresa nas diversas plataformas do *mix* de comunicação de marketing.

Kotler (2000) define o *mix* de comunicação de marketing como as cinco formas essenciais de comunicação para uma empresa: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, vendas pessoais e marketing direto (KOTLER, 2000, p. 570). Com os diversos veículos disponíveis, a empresa pode atingir resultados positivos focando neste cinco

elementos, trabalhando com profissionais especializados na área e buscando inovar a forma na qual se relaciona com seus clientes.

Conclui-se que esta vertente da comunicação integrada é ligada diretamente a área de marketing empresarial, resultante de um plano mercadológico pré-estabelecido e utilizando-se de métodos persuasivos para atrair e fidelizar consumidores e possíveis clientes através de canais de divulgação da informação e outras formas que atinjam os objetivos sistematizados no plano:

A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing (KUNSCH, 2003, p. 164).

### **1.3.3 Comunicação Interna**

A última vertente que compõe a comunicação integrada é a comunicação interna, que é enfatizada neste trabalho. A comunicação interna será explicada e contextualizada, com mais detalhes, no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO 2**

### **Comunicação Interna**

Nesta parte, são analisados os instrumentos que compõem a comunicação interna, os fluxos de informação que em uma organização, as barreiras que dificultam uma comunicação eficiente. Também são definidas a cultura organizacional e as redes informais de comunicação, que englobam toda as formas não oficiais de comunicação dentro de uma organização. Tratamos ainda do planejamento em comunicação interna, sua importância, e as etapas do processo de planejamento..

#### **2.1 Conceito**

A comunicação interna de uma empresa consiste em toda comunicação existente entre, empregados, empresa e chefias. Toda e qualquer empresa possui comunicação interna, porém nem todas a enxergam de forma planejada e estruturada, gerando, muitas vezes, barreiras comunicacionais, desmotivação dos empregados, boatos e fofocas, que são as chamadas rádio-corredor, rádio-cafezinho, rádio-salto alto, etc. É o papel do comunicador organizacional gerar um diagnóstico interno sobre a empresa, analisar as barreiras e dificuldades enfrentadas pela comunicação ineficiente e gerar um plano de comunicação que busque minimizar os problemas gerados pela falta de comunicação.

Para Tavares (2007), a comunicação interna precisa ser estruturada de forma planejada, pois dessa forma ela é capaz de motivar e integrar o público interno; desenvolver um clima favorável entre empregados, chefias e a própria empresa, integrando todas as partes; agilizar a tomada de decisões; promover campanhas internas que visem esclarecer os novos produtos, métodos e clientes desta empresa, entre outros benefícios que se atinge ao desenvolver uma boa comunicação interna e, sobretudo, integrada.

Os processos referentes ao conceito de motivação são diversos. Um dos principais é o de gerar ações proativas no público interno, que consiste na participação dos empregados de níveis inferiores nas iniciativas da empresa, o que faz com que estes se sintam mais participantes e motivados a fazerem parte das mudanças da organização. Com isso, os empregados saberão da importância em desenvolver um serviço de qualidade e serem

proativos, o que se reflete diretamente nos clientes. A proatividade deve ser valorizada diariamente, pois as ações e sugestões de empregados podem gerar mudanças significativas dentro da empresa, resolver problemas e propor sugestões para a melhoria de produtos e serviços. Por fim, é importante investir na capacitação do público interno, com cursos e palestras sobre a área na qual trabalham, gerando um maior conhecimento de seu trabalho junto à empresa, o que os deixa mais preparados para tomar iniciativas..

Todas as ações citadas acima devem ser trabalhadas de forma planejada, e o papel do líder é importante para que esse plano não seja abandonado no meio do caminho. Sejam eles diretores da empresa, gerentes ou coordenadores de área, geralmente o que se vê nas organizações são líderes que costumam associar a motivação apenas a planos de carreira, cargos e salários. Cabe ao líder pensar a motivação como algo maior, que leve em conta todos os aspectos citados anteriormente. É preciso realizar o plano junto a seus empregados, participando ativamente da integração entre empregados, empregados com a empresa e empregados com diretoria, além da aproximação entre setores e departamentos. Um líder bem treinado tem a capacidade de motivar seus empregados e colher resultados positivos, transformando-se em um instrumento no qual o público interno sempre poderá recorrer quando houver alguma dificuldade, crise, dúvida, etc.

Além da motivação, o gerenciamento da comunicação interna é essencial para o desenvolvimento de uma empresa. Este processo consiste na divulgação para o público interno de todas as informações relacionadas aos produtos e serviços da empresa, que podem se referir aos novos produtos e serviços implementados pela organização; explicação sobre os serviços prestados pela empresa; características dos clientes, mostrando aos empregados o tipo de pessoa com quem estará lidando, enfim, qualquer informação que seja relacionada a mudanças empresariais e ações institucionais.

Existem diversos instrumentos de comunicação interna que podem ser utilizados dentro de uma empresa como a intranet, o quadro de avisos, os boletins, as revistas, os jornais internos. Dentre dos instrumentos da comunicação interna tem-se o *house organ*, produzido na própria empresa e que possui informações referentes à empresa e seus empregados.. Apesar de ser um veículo importante para a comunicação interna, muitas empresas ainda não são capazes de produzir um conteúdo que seja de fato de interesse dos seus colaboradores:

Apesar de ser um canal de extrema importância entre empresa e público interno, falta algo? deixa a desejar no seu conteúdo pela maioria das empresas. Seu conteúdo, que deveria ser de interesse dos empregados, passa a ser desprezado e até mesmo motivo de comentários irônicos e piadas entre os departamentos, pois está servindo

para vangloriar os altos diretores e as presidências das empresas (TAVARES, 2010, p. 53)

Outro entrave encontrado pelas organizações na hora de produzir este material é o conteúdo, que deve levar em consideração principalmente os interesses do público alvo, no caso, os empregados da organização. Tavares (2010) sugere alguns temas que devem fazer parte destes instrumentos, como: matérias sobre produtos, serviços e o negócio da empresa em geral; matérias sobre tendências do ramo de negócio da empresa; matéria institucional; matérias sobre saúde; matérias com assuntos específicos de cada departamento; matérias de interesse masculino e feminino; matérias sobre motivação; matérias educativas; matérias sobre os públicos de interesse da empresa e sobre as famílias dos empregados; tendências em geral, etc. (TAVARES, 2010, p. 53).

Portanto planejar é fundamental. Os resultados obtidos com um plano de comunicação bem elaborado são diversos e ultrapassam as barreiras da organização, chegando aos clientes. Um colaborador bem informado e motivado a trabalhar na empresa, repassa uma boa imagem para o cliente de forma inconsciente. Além disso, costuma ter mais disposição para as tarefas diárias, colaborar nas decisões empresariais de seu setor e estreitar os laços entre os colegas de trabalho. Todas essas características geram um quadro de empregados que não têm dúvidas sobre seu papel dentro da organização e contribui para um clima organizacional positivo e favorável.

## **2.2 Fluxos de Comunicação**

De acordo com Robbins (2005), dependendo de quem fala dentro da organização, a direção da comunicação pode fluir em sentido horizontal (lateral) e vertical, na qual a dimensão vertical pode ser dividida entre descendente e ascendente. Para o autor, a comunicação descendente é aquela que começa dos níveis mais altos até os mais baixos. Por isso, quando os gerentes ou diretores necessitam atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar sobre políticas e procedimentos, enfim, qualquer mensagem institucional que precise ser repassada aos empregados de forma oficial segue este caminho.

Já a comunicação ascendente surge na direção contrária. Ela se dirige ao alto escalão e é utilizada para fornecer *feedback* sobre desempenho, informar os progressos em relação às metas e relatar os problemas que estão ocorrendo (ROBBINS, 2005, p. 234). Um exemplo pode ser os relatórios de desempenho preparados pelos chefes de departamento ou caixas de

sugestões. É esta comunicação oficial que permite os executivos saberem quais os problemas que estão acontecendo em cada departamento e propor melhorias para cada setor.

A comunicação lateral acontece entre os membros de um mesmo grupo, sejam eles gerentes, diretores ou empregados de um mesmo nível horizontal dentro da empresa:

(...) a comunicação horizontal geralmente é necessária para economizar tempo e facilitar a coordenação. Em alguns casos, essas relações laterais são estabelecidas formalmente. Com frequência, elas são criadas informalmente para provocar um curto-circuito na hierarquia vertical e agilizar a ação (ROBBINS, 2005, p. 235).

É preciso cuidado especial no gerenciamento deste tipo de comunicação, pois ela pode tanto ser benéfica e agilizar as tarefas demandadas como pode assumir rumos distintos sem o conhecimento da diretoria. Isso acontece quando os membros ultrapassam seus superiores e realizam ações que não fazem parte de suas funções ou quando ações ou decisões são tomadas sem o consentimento dos chefes da empresa.

Nassar (2009) traz mais dois fluxos em sua obra: o transversal e o circular:

O transversal se caracteriza por não respeitar limites hierárquicos e se dar em todas as direções; ele se faz presente em organizações menos burocráticas e com programas participativos e interdepartamentais. O circular, por fim, acontece com mais frequência em organizações informais e, nas redes de relacionamento digitais, acontece praticamente em todas as direções (NASSAR, 2009, pg. 65).

Todos esses fluxos são repassados através de instrumentos de comunicação internos, sejam eles os orais, transmitidos face a face ou em grupos; os tradicionais impressos, como boletins, revistas, jornais, memorandos, quadro de avisos, etc.; os audiovisuais, como vídeos e áudios, e as tecnologias digitais que acabam convergindo para inúmeros meios de comunicação, como a intranet, o *smartphone*, as redes sociais, entre tantas outras formas de se dialogar virtualmente.

## **2.3 Barreiras à comunicação**

As fofocas, os boatos e as redes de comunicação não oficiais, características presentes em qualquer rede de interação pessoal, devem ser pensadas como um termômetro para a satisfação dos colaboradores, e não como algo que deve ser erradicado, erro comum de algumas corporações.

Não basta produzir um plano de comunicação sem se atentar aos pequenos detalhes que movem uma organização. As conversas entre os empregados constituem um importante termômetro para perceber a eficiência da comunicação institucional, através das fofocas, boatos e rumores. É comum em qualquer organização o surgimento de fofocas, porém, é papel do gestor de comunicação perceber se esse tipo de informação prejudica o bem estar dos outros empregados ou se compromete o trabalho da empresa como um todo.

Antes de entrar no assunto fofoca é preciso diferenciar a comunicação formal e a informal dentro de uma instituição. Roman (2009) divide a comunicação dentro de uma empresa de três formas: bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. Para o autor, os bem-ditos constituem-se na comunicação institucional:

Os bem-ditos são mensagens orais ou escritas, institucionais e oficiais, autorizadas e planejadas, divulgadas pelos canais de comunicação formais ou informais, como intranet, e-mail, comunicados internos, memorandos, *house organs*, mural físico ou eletrônico, etc. Fazem parte também dos bem-ditos os enunciados que circulam informalmente nas relações administrativas entre os empregados, sobretudo entre os gerentes e seus empregados, com temas de interesse do serviço (ROMAN, 2009, p.130).

Este tipo de comunicação tem como objetivo informar os empregados sobre as políticas da organização, orientar a ação administrativa e integrá-los aos objetivos da empresa, resultando em um maior comprometimento com a busca de resultados resultando em um colaborador que “veste a camisa” de seu trabalho. Uma boa comunicação institucional é clara, objetiva e chega a todos os empregados ao mesmo tempo. Robbins (2005) cita a gestão de conhecimento como uma ferramenta importante para a comunicação institucional eficaz:

Trata-se de um processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa de maneira a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa. Quando bem-executada, a gestão do conhecimento dá à empresa uma vantagem competitiva e um desempenho organizacional melhor, pois torna os empregados mais preparados (ROBBINS, 2005, p. 242).

A gestão de conhecimento busca nos próprios empregados as soluções para os problemas de comunicação. Uma organização que valorize os saberes e as experiências de seus empregados possui vantagem em relação a concorrência, pois esta trabalha de forma integrada com seu quadro de empregados. Por possuir características próprias, cada empresa deve buscar a melhor forma de incentivar seus colaboradores a produzir novas experiências

para dentro da organização, o que pode acarretar no surgimento de um certo “espírito de equipe” para as atividades organizacionais.

Não é só de discurso formal que vive uma organização. A rede de comunicação entre os empregados que acontece fora dos canais formais constitui uma parte fundamental da empresa. Os meios informais são todos aqueles não planejados pela diretoria, que assumem um caráter descompromissado com a realidade e que não são controlados pela organização. Para Roman (2009), estes são os chamados não-ditos:

Os discursos mal-ditos são produzidos à sombra dos espaços institucionais e divulgados à margem dos canais convencionais de comunicação(...) Os mal-ditos se propagam com muita velocidade e intensidade pelas redes virais e encontram nas redes informatizadas de comunicação corporativa um espaço favorável para sua disseminação (ROMAN, 2009, p. 132).

É nesse contexto que se encaixam as já mencionadas fofocas, boatos e rumores. Este tipo de comunicação não é estruturada e acontece em todas as direções. Geralmente se utilizam da linguagem coloquial, utilizando gírias e obscenidades. São discursos não-oficiais, desautorizados, inconsequentes e irresponsáveis (ROMAN, 2009). Por outro lado, Robbins (2005) ressalta a rede de rumores como outro componente da comunicação informal, pois eles emergem como reação a situações importantes para as pessoas, quando há ambiguidade e sob condições que despertam ansiedade (ROBBINS, 2005). Por se tratar de uma rede mais próxima da realidade dos empregados, normalmente ela é tida como mais confiável do que os discursos vindos do alto escalão.

A tendência é que essa rede informal aumente em situações de crise e *stress* organizacional, situações em que os trabalhadores se sentem inseguros em relação à organização e possuem dúvidas sobre a atual situação da empresa. O objetivo do mal-dito não é o de informar, e sim de divertir e entreter quem o recebe. Quando tenta fazê-lo, significa que há a falta de bem-ditos qualificados. A falta de bem-ditos é um dos principais desencadeadores de produção de mal-ditos, pois quando a empresa se comunica de forma eficiente com seus empregados, as fofocas e boatos surgem apenas como uma abordagem divertida e bem humorada das informações geradas pela diretoria. Por isso, em momentos de crise, é fundamental que haja um diálogo entre os trabalhadores e as chefias com o máximo de informações sobre a atual condição do local de trabalho.

Quanto aos não-ditos, Roman (2009) explica que estes discursos constituem-se de mal-ditos que foram impedidos de serem divulgados:



Enunciados não-ditos são os mal-ditos impedidos de serem expressados, ou porque não podem, ou porque não devem ser ditos por determinados sujeitos em situações específicas. O não-dito, portanto, é o mal-dito silenciado em razão de uma censura, explícita ou não (ROMAN, 2009, 144).

Promover os não-ditos é um erro comum das organizações, que tentam minimizar a produção de discursos não-oficiais sem se atentar às informações que estão circulando dentro dessas redes, privando-se de uma excelente fonte de avaliação para a eficiência dos discursos oficiais e das ações administrativas. Tentar jogar os problemas para “debaixo do tapete” não irá resolver as falhas de comunicação, muito pelo contrário. Com o tempo, esses discursos reprimidos geram desmotivação dos trabalhadores, desconfiança, compromete o desenvolvimento dos serviços prestados pela empresa e promove um ambiente tenso e desconfortável. Esta prática é comum entre gerentes despreparados que não possuem a sensibilidade de ouvir e entender o que os mal-ditos estão querendo trazer à tona.

Em resumo, as redes informais de comunicação sempre existiram dentro das organizações, e são de extrema importância para a manutenção de uma cultura organizacional bem estruturada. Quando uma empresa consegue transmitir seus comunicados de forma clara e sem ambiguidades, os empregados irão debater a informação de forma leve e bem humorada. Porém, quando a notícia repassada gera conflito, não é bem estruturada ou vai contra a cultura organizacional estabelecida, os trabalhadores irão disseminar a informação de forma retorcida, maliciosa e desestruturada, gerando desconfiança e tensão.

Quando estes enunciados são silenciados, a situação piora, já que as próprias pessoas que se sentiram incomodadas com as informações recebidas não podem expressar suas opiniões, o que acaba gerando mal estar em toda a organização. O grande desafio de um gestor de comunicação é o de transformar a empresa em uma organização dialógica, em que se promove a harmônica convivência conflituosa entre os discursos bem-ditos e mal-ditos, com a consequente redução dos não-ditos (Roman, 2009, p. 145).

## **2.4 Cultura Organizacional**

Cada indivíduo, dentro da organização, traz consigo valores, ideais e representações que são compartilhadas entre os colegas de trabalho. Quando um novo colaborador é admitido, ele traz consigo uma carga de vivências diferente dos outros trabalhadores que será

fundamental para sua vivência em grupo. Entender e integrar os colaboradores em um ambiente organizacional que possui regras, modelos e funções é uma das tarefas do comunicador organizacional..

Antes de aprofundar este conceito, é preciso entender o que significa cultura. Schuler (2009) descreve esse conceito como uma necessidade intrínseca ao ser humano de compartilhar suas percepções do mundo com outros indivíduos e se tornar parte integrante de determinado grupo dentro de determinado contexto:

Cultura é, assim, definida como um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante (...). Compartilhar essa visão coletiva determina, muitas vezes, o sucesso da atuação dentro do grupo, uma vez que ela permite e facilita a comunicação, de uma forma muito ampla, desde o uso das linguagens até a adequada decisão sobre comportamentos que visam a algum resultado. (SCHULER, 2009, p. 244).

Sendo assim, fica fácil entender porque os conceitos de cultura e comunicação são intimamente ligados, afinal, quando nos comunicamos, estamos de certa forma compartilhando significados. Entretanto, a cultura aplicada à organização não possui um conceito único, já que os estudiosos da área seguem por diferentes abordagens em seus trabalhos. Freitas (2009) define dois campos para estes estudos: abordagens funcionalistas, na qual a cultura em uma função dentro da organização; e abordagens interpretativas, em que a organização é uma cultura (FREITAS, 2009, p. 128).

Enxergar a organização como um local que compartilha determinada cultura ainda é um fenômeno recente. Há 30 anos, as empresas eram vistas como espaços mercadológicos organizados de forma racional com determinados objetivos e controle de pessoas. A primeira noção de que uma empresa possui personalidade própria e um valor por si mesma, independente dos produtos e serviços que presta, foi chamada de institucionalização:

A institucionalização opera para produzir uma compreensão comum entre os membros da organização acerca do que é o comportamento apropriado e, fundamentalmente, significativo. Assim, quando uma organização assume uma permanência institucional, os modos aceitáveis de comportamento se tornam amplamente auto-evidenciados para seus membros (ROBBINS, 2005, p. 374).

Apesar desta definição, é importante ressaltar que há limites para se estudar e analisar a cultura dentro das organizações, já que cada empresa possui seu sistema de valores definido a partir de diversos mecanismos de gestão. Alguns desses limites são trazidos por Freitas

(2009), que firma que a cultura não pode ser julgada, pois só pode ser explicada dentro de um contexto; a cultura pode atuar como um freio ao processo de mudança, pois é vista como um patrimônio a ser conservado; a percepção de até qual ponto se pode dizer que um elemento cultural sob estudo seja representativo da natureza de uma determinada cultura; e que cultura organizacional tem em seu cerne a ideia de consenso, de ausência e de ambiguidade:

Isso implica que se deve compreender que a cultura e, também, os modelos de gestão são específicos de cada organização, e qualquer tentativa de redução a uma singularidade implica perda de compreensão do todo. Essa constatação é de especial importância para a área de Comunicação; a cultura como um conjunto de referências é a base para as normas comportamentais. As normas agem como mecanismos de defesa, protegendo as pessoas e dando significado às ações coletivas e às especificidades de cada organização (FREITAS, 2009, p. 129).

Desta forma, é complicado se afirmar que a cultura organizacional possui uma única definição, já que pode-se encontrar alguns problemas na disseminação e implementação da cultura em algumas empresas. Freitas (2009) sugere três pontos a serem considerados. Primeiramente, nem tudo que se passa dentro de uma organização está claro na consciência das pessoas que a integram, ou seja, a comunicação está sofrendo uma barreira na hora de sua difusão. Também pode acontecer de as pessoas não necessariamente pensarem da mesma forma que pensam seus chefes, e na maioria das vezes eles não expressam essa divergência por medo de repressão, gerando um não-dito. Por último, a organização pode construir um complexo paradigma: “as pessoas podem ser consideradas como criadoras da cultura, mas também como meras transmissoras ou depositárias de elementos de cultura organizacional” (FREITAS, 2009, p. 133).

Uma empresa que possui uma cultura sólida consegue repassar para todos seus empregados seus valores essenciais, havendo uma boa aceitação por parte dos empregados. Porém, é importante que ela consiga respeitar e aceitar as experiências e representações que cada um tem do mundo, já que são esses fatores que irão comandar as ações de cada indivíduo. Apesar de haver limitações e normas institucionais, a empresa que consegue integrar seus empregados em um senso de identidade comum e comprometimento com algo maior do que os interesses individuais se torna uma organização forte e competitiva no mercado.

A cultura de uma organização se inicia com seus fundadores. São eles que possuem o maior impacto na cultura inicial de uma empresa, pois eles têm a visão do que a organização deve ser. Quando a organização obtém sucesso, será a visão de seus fundadores que irá motivar os empregados a manterem a cultura que foi construída com o passar do tempo,

através de práticas e medidas que visam reforçar os ideais da empresa, como a seleção criteriosa de novos empregados, atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira, entre outros.

Diante do panorama analisado, percebemos a complexidade de se avaliar uma organização em seus diversos aspectos. Entretanto, a cultura é uma das formas mais ricas de se analisar uma empresa, pois é a partir do comprometimento, satisfação e motivação dos empregados que conseguimos definir os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa.

## **2.5 Planejamento em Comunicação**

Após a análise de todos os fatores citados acima, é hora de planejar e elaborar o plano de comunicação. Neste estudo, buscamos trabalhar em específico o plano de comunicação interna em nível estratégico, que terá ações de longo prazo e serão implementadas pelos coordenadores das áreas de manutenção e instalação da vS Segurança. As definições sobre este tipo de planejamento serão abordadas neste capítulo.

Primeiramente, é preciso lembrar que não há comunicação organizacional eficiente sem um planejamento bem elaborado que possua ações de curto, médio e longo prazo. Kunsch (2009) fala sobre essa importância:

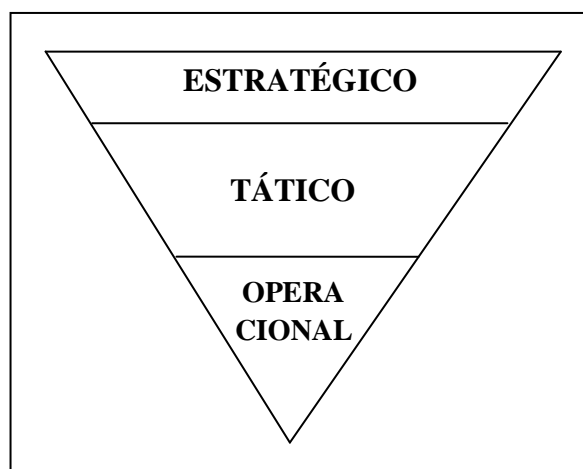
Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisa ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação organizacional integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade (KUNSCH, 2009, p. 115).

Um erro comum cometido pelas empresas modernas é não dar importância ao processo complexo e abrangente de se planejar. Muitas vezes deixado de lado, o planejamento não deve ser visto simplesmente como algo para se fazer previsões e solucionar problemas, pois estas características são imediatistas, e não pressupõem o futuro da organização como um todo:

(...) É preciso considerá-lo, sobretudo, como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações etc. (KUNSCH, 2003, p. 203).

Quando voltado especificamente para as organizações, o planejamento assume algumas características e dimensões específicas. Dias (1982 *apud* Kunsch, 2003, p. 210) propõe certas ações que devem ser levadas em consideração, como abrangência, integração, temporalidade, processo, flexibilidade e filosofia. A autora define planejamento organizacional como “aquele planejamento corporativo que integra e envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisões” (KUNSCH, 2003, p. 210).

O plano de comunicação é a materialização do processo de planejar, chamado de planejamento. Este plano pode ser dividido em três classificações gerais: Plano Estratégico, Plano Tático e Plano Operacional. Cada um possui um tempo de vida estimado para ser implementado dentro da organização, e sua escolha deve se basear nos objetivos que a empresa pretende atingir e em quanto tempo deseja-se atingir determinados objetivos. Tavares (2010) sugere uma pirâmide invertida contendo os três tipos de planos:



**Figura 2** – Pirâmide de Planos de Comunicação

**Fonte:** TAVARES, Maurício, 2010, p.138, com adaptações.

O Plano Estratégico é o plano mais geral que uma empresa pode desenvolver. É desenvolvido a longo prazo em uma média de três anos, e geralmente seus objetivos incluem metas qualitativas que buscam “viabilidade de recursos, atribuições para os departamentos da empresa e qualificação de expectativas” (TAVARES, 2009). Sua elaboração é feita, normalmente, pelo alto escalão (diretoria ou presidência), e abrange todas as áreas e departamentos da organização. É preciso ter cuidado com a rigidez dos objetivos, visto que as

mudanças no mercado torna arriscado projetar metas quantitativas a longo prazo. Uma boa definição é dada por Moreira, Perrotti e Dubner:

Processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos de organização e as oportunidades de mercado. Baseia-se no desenvolvimento de missão da empresa, objetivos de apoio, portfólio de negócios bem estruturado e estratégias funcionais coordenadas. Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração (MOREIRA, PERROTTI, DUBNER, 2003).

O Plano Tático será utilizado quando pretende-se alcançar objetivos a médio prazo. Geralmente elaborados pelos gerentes de departamento, o foco deste plano é em apenas uma unidade da organização, com ações voltadas para os empregados atuantes desta área. Com uma média de duração de um ano, os objetivos são mais específicos e quantitativos, mas também é preciso ter o cuidado de não enrijecer demais, pois o mercado sofre mudanças significativas em um ano. Já o Plano Operacional é um planejamento de curta duração, com apenas alguns meses de implementação. É elaborado por analistas e supervisores, e sua função é a de controlar as rotinas de produção de uma área específica da organização, buscando o cumprimento de tarefas por parte dos empregados.

Após ser definido o tipo de planejamento que se deseja aplicar na organização, é preciso escolher a abordagem do plano. Para o presente trabalho, o plano específico de comunicação interna, apresentado por Tavares (2003), atende os objetivos propostos para a comunicação interna da vS Segurança. Ele é composto por oito etapas, que serão apresentadas a seguir.

### **2.5.1 Etapas do Planejamento**

Antes de falar sobre o plano específico, iremos abordar as etapas gerais que a maioria dos planejamentos de comunicação seguem. Como já dito anteriormente, o processo de planejar é uma atividade bastante complexa, que exige tempo e dedicação dos envolvidos. Para se produzir um plano sólido, é preciso se atentar a todas as etapas que compõem cada tipo de planejamento, que de forma abrangente, possuem características semelhantes.

Kunsch (2003) nos traz um plano geral das fases que compõem um bom planejamento. A primeira etapa consiste na identificação da realidade situacional. Nesta fase, supõe-se que já exista uma delimitação do objeto a ser trabalhado no planejamento, e é nesta hora que é preciso saber qual a real situação da organização, definindo se o foco do processo é uma decisão, uma necessidade ou um problema. A segunda etapa consiste no levantamento de informações, que serão todos os dados fornecidos ao pesquisador para que ele vá para a terceira etapa, que é a de análise dos dados e construção de um diagnóstico da realidade na qual o objeto está inserido.

A quarta fase é a de identificação dos públicos envolvidos, que irá definir a quem se destina o que está sendo planejado, como se caracterizam, quais suas reações, entre outras características. A quinta fase consiste na determinação de objetivos e metas. Por objetivo, Kunsch (2003) traz uma definição que se aplica ao planejamento:

Objetivos são os resultados que pleiteamos alcançar. Para fixá-los, temos de partir de um diagnóstico realista e definir exatamente o que pretendemos fazer, estabelecendo mesmo as prioridades. Portanto, os objetivos têm de ser realizáveis e devem servir de referencial para todo o processo de planejamento, tanto na fase de elaboração como na de implantação, havendo como que um comprometimento de quem planeja com quem executa (KUNSCH, 2003, p. 220).

A sexta fase é a de adoção de estratégias, que são as linhas-mestras que irão orientar as ações. Elas irão depender dos objetivos que se almejam alcançar, e sempre devem estar casadas com as políticas e filosofias da organização. A sétima fase é a previsão de formas alternativas de ação, que funcionam como um “plano B” caso algo saia de forma inesperada.

A oitava e nona etapas são as estabelecimento de ações necessárias e definição de recursos a serem alocados. Os recursos materiais, humanos e financeiros devem ser definidos em termos de quantidade, além de haver uma análise qualitativa de cada recurso para não haver surpresas durante o processo. A décima etapa é a fixação de técnicas de controle que permitam verificar e corrigir desvios em tempo hábil.

Por fim, a 11ª e 12ª etapas consistem na implantação do planejamento e avaliação dos resultados. Após se colocar em prática tudo o que foi planejado e efetivando as ações que foram delineadas, os resultados devem ser coletados e avaliados. “Por meio da avaliação e possível comparar os resultados obtidos com o que foi planejado e organizado, a partir de parâmetros e indicadores previamente estabelecidos” (KUNSCH, 2003, p. 221).

### 2.5.1.1 Plano específico de comunicação interna

No contexto apresentado neste trabalho, optamos por utilizar as etapas do plano específico de comunicação interna, proposto por Tavares (2010). Este plano é indicado para micro, pequena, média e grande empresa, com objetivos a curto e médio prazo, voltados para o público interno da organização.

A primeira etapa deste plano consiste em lembrar as informações sobre o negócio, de forma resumida. É nesta parte que iremos acrescentar a missão, visão, princípios, valores, e outros dados inerentes à organização. A segunda etapa será a de determinar os objetivos gerais para a comunicação interna, na qual é preciso determinar questões fundamentais sobre o porquê da comunicação interna. Isso implica em duas situações básicas, que é a comunicação de rotina, aquela que acontece no dia a dia e que necessita de um plano a curto prazo. Nesta fase, iremos determinar os meios e públicos participantes desta comunicação; e a comunicação demandada, que surge de acordo com as necessidades empresariais.

A terceira fase é a de determinar os objetivos específicos para comunicação, ou seja, o enfoque que esta vai ter perante seus públicos. Alguns exemplos são a comunicação institucional, de incentivo e motivação, de informação empresarial, entre outras. A quarta fase consiste em determinar as formas de comunicação interna, na qual devem-se:

- Determinar a técnica utilizada (publicidade, propaganda, evento, reunião, etc.);
- Determinar os meios/veículos de comunicação (*house organs*, intranet, etc.);
- Determinar as formas de utilização (*newsletter*, revistas, jornal, etc.);
- Determinar o período de utilização das técnicas;
- Justificar todos os itens anteriores;
- No caso de murais, especificar a quantidade e localização (TAVARES, 2010, p. 193).

A quinta fase será a do plano de ação, que deve conter as seguintes variáveis: O que fazer? Como fazer? Onde fazer? Por que fazer? Quem fará? Quando fazer? Já a sexta etapa irá determinar as formas de controle e avaliação do plano. Nesta fase, é necessário determinar quais as formas de controle adotadas na comunicação interna; quais os indicadores criados para a avaliação da comunicação interna; quais pessoas serão responsáveis pela avaliação e qual o tempo de avaliação antes, durante e depois.



A sétima etapa irá definir o investimento da comunicação interna, escolhendo o tipo de investimento da campanha e o orçamento comprometido para a realização deste planejamento. Por último, a oitava fase consiste nos anexos do plano, que irá conter “qualquer informação, dados, pesquisas, estatísticas etc. Que serão para embasar o plano, inclusive os *layouts*, roteiros etc. Da campanha. Os mesmos devem possuir no mínimo título, meio e formato, além do *briefing*” (TAVARES, 2010, p. 194). O *briefing* citado pelo autor consiste no “conjunto de informações que o profissional de comunicação/marketing colhe junto ao seu cliente para dar início aos trabalhos referentes à área (TAVARES, 2010, p. 148).

Abaixo, segue um quadro com um esquema prático do modelo exposto:

**Tabela 1** - Esquema prático do modelo exposto.

<b>Tópicos do Plano</b>	<b>Objetivos</b>
1. Informações sobre o negócio de forma resumida	Incluir missão, visão, princípios e valores.
2. Objetivos gerais para a comunicação interna	Definir o porquê da comunicação interna. A comunicação de rotina e a comunicação demandada.
3. Objetivos específicos da comunicação	Informação empresarial, incentivo, motivação, etc.
4. Determinar as formas de comunicação interna	Técnica? Meios/veículos? Formas? Período? Justificativas? No caso de murais, especificar a quantidade e a localização
5. Plano de ação	O que fazer? Como? Quando? Onde? Por quê? Quem fará?
6. Formas de controle e avaliação	Formas de controle? Indicadores? Pessoas responsáveis? Tempo?
7. Investimento de comunicação	Tipo de investimento? Produção? Criação? Mídia? Extras? Orçamento comprometido?
8. Anexos	Dados e informações que embasem o plano.

**Fonte:** Tavares, 2010, p. 178 (com adaptações)

## **CAPÍTULO 3**

### **Cultura popular e cotidiano**

Aqui é abordada a relação entre cultura popular e seu uso nas organizações contemporâneas. Para este enfoque, utilizaremos os Estudos Culturais Britânicos, que enxergam a produção cultural popular como parte integrante da cotidianidade do povo que a produz. O objetivo é elucidar como o jornal interno pode servir de aporte para a melhoria da comunicação integrada das organizações a partir de uma perspectiva que abrange os assuntos de interesse dos empregados pertencentes ao nível operacional e com renda média que os enquadra nas classes C e D.

#### **3.1 Vida pessoal x Vida profissional**

Na última década, o universo empresarial foi tomado por um fenômeno delicado: cada vez mais o tempo diário dedicado ao trabalho está aumentando. Isso acontece não só pelo fato das pessoas ficarem mais tempo nas organizações, mas devido ao avanço das tecnologias midiáticas, que fazem com que o contato entre as pessoas se dê fora do ambiente de trabalho. Seja por email, celular ou *Whatsapp*, os executivos parecem não se importar com o tênue limiar que separa a vida pessoal da vida empresarial.

A grande frustração dos trabalhadores na sociedade globalizada é o fato de que o mundo empresarial nunca dorme. Ou seja, não importa se a pessoa cumpriu suas oito horas diárias, os chefes de departamento poderão solicitar alguma tarefa para este empregado mesmo se ele estiver em seu horário livre. Essas questões são trazidas por Robbins (2005), que ressalta que este aumento do trabalho no espaço da vida pessoal traz grande insatisfação para os trabalhadores. Estudos recentes sugerem que os trabalhadores desejam empregos com mais flexibilidade de horários para que eles possam compatibilizar melhor seus assuntos pessoais e profissionais.

Apesar desse aumento da conectividade entre empresa e colaborador gerar mais produtividade e lucro, essa falta de divisão entre o trabalho e a vida pessoal acaba gerando grande insatisfação nos empregados das organizações. Afinal, é no espaço privado cotidiano

que as pessoas podem compartilhar suas vivências, realizar seus *hobbys* e cumprir tarefas domésticas que não se aplicam ao ambiente organizacional. As novas tecnologias, imprescindíveis no universo multimidiático atual, constituem um fator decisivo em qualquer organização que queira se manter ativa no mercado. Helenice Carvalho (2001) afirma que “o acesso à tecnologia e à informação é hoje considerado importante fator de vantagem competitiva para as empresas, por possibilitar a agilidade necessária às tomadas de decisões por parte dos dirigentes das organizações” (CARVALHO, 2001, p. 137).

Apesar de ser um elemento essencial, muitas empresas não percebem que a invasão do espaço privado dos colaboradores por meio de mensagens e ligações gera uma insatisfação muitas vezes reprimida, pois geralmente eles não dialogam com a diretoria sobre estes fatores por medo de represálias. Estamos vivenciando uma sociedade que prioriza o tempo produtivo mais do que o tempo “ocioso” dedicado às atividades cotidianas do âmbito privado.

Saber conciliar estes dois momentos na vida do empregado é um dos principais desafios das empresas contemporâneas brasileiras. Segundo Robbins (2005), o que se percebe é que as grandes multinacionais norte-americanas estão entendendo que dar autonomia a seus empregados, ajudá-los a equilibrar a vida pessoal e profissional e saber lidar com a temporariedade, ou seja, “aprender a conviver com a flexibilidade, a espontaneidade e a imprevisibilidade” (ROBBINS, 2005, p. 18) são ferramentas necessárias para manter a equipe na engrenagem que move a organização.

Dentro dessa dualidade, nossa atenção se vira para os fazeres cotidianos populares, que são produzidos no âmbito privado e geralmente passam despercebidos na cultura organizacional das empresas. Nos próximos capítulos serão apresentadas as dificuldades de conseguir conciliar as atividades culturais individuais com o ambiente empresarial, movido por regras de conduta e atitudes comportamentais que devem ser respeitadas no ambiente de trabalho. Essas dificuldades foram destacadas pelos próprios empregados da empresa pesquisada.

### **3.2 Cultura Popular**

Para começar a discussão sobre o popular, é preciso entender um pouco a história de suas formas de produção, que desde a Revolução Francesa são vistas com descaso pelos intelectuais. Os primeiros debates sobre a cultura popular deram-se com os Ilustrados na política e o Romantismo na literatura. Na política, o povo como instância legitimante do

governo surge no discurso ilustrado, que traz em seu bojo pensamentos contraditórios em relação ao povo por trazer uma ideia negativa do popular ao passo que sua concepção ignora tudo que busque varrer a razão, como a superstição e desordem. Citando Rousseau, Barbero explica essa contradição trazendo o pensamento filosófico para a discussão:

Uma sociedade moderna não é pensável, segundo Rousseau, se não é constituída a partir da “vontade geral”, e essa vontade é por sua vez a que constitui o povo como tal. A racionalidade que inaugura o pensamento ilustrado se condensa inteira nesse circuito e na contradição que encobre: está contra a tirania em nome da vontade popular, mas está contra o povo em nome da razão. (ROUSSEAU *apud* BARBERO, 2009, p. 34).

Neste contexto, surgem as categorias “popular” e “erudito”, sendo o popular visto como algo incompleto, que define o povo por exclusão tanto da riqueza como na política e educação. Apesar dessa abordagem negativa em suas primeiras concepções, esta é a primeira vez que o popular é posto em debate, reconhecendo o povo como produtor de uma cultura que se difere das publicações acadêmicas e traz características essencialmente populares, que são divulgadas pelo Romantismo.

O povo, em sua definição mais generalizada, sempre produziu uma cultura específica, rebaixada a um ponto de vista mercadológico ou pragmático, como ocorreu ao longo das décadas por estudiosos eruditos. Esses viam essa cultura como algo marginal, externo às discussões ditas como “válidas” sobre o “sistema cultural dominante”, termo definido pelos Estudos Culturais Britânicos e trazido por Willians (1980) e Thompson (2009).

Definir o termo popular é tarefa complexa, visto que existem diversas definições propostas por autores de diferentes áreas do conhecimento. Em uma visão mais geral, Severino Lucena (2001) traz, em seu artigo apresentado na INTERCOM, uma definição mais geral do termo:

a cultura popular é definida como aquela criada pelo povo e apoiada na concepção de mundo toda específica, e também da tradição, mas em permanente reelaboração mediante a redução ao seu contexto das contribuições da cultura erudita, porém mantendo sua identidade. (LUCENA, 2001, p. 3).

Para o objetivo deste trabalho, utilizaremos a base teórica dos Estudos Culturais Britânicos e Latinos para discutir a relação entre povo e meios, chegando até às organizações e seus *house organ*, produzido por pessoas que se enquadram no contexto aqui abordado.

O modelo dos estudos culturais surgiu na década de 1960 no *Birmingham Centre for Contemporary Cultural Studies*, na Inglaterra. Os principais teóricos deste modelo são

Richard Hoggart, Raymond Willians, E. P. Thompson e Stuart Hall, e a grande diferença desta abordagem da cultura para outras surgidas anteriormente é a nova perspectiva e “as relações existentes entre estrutura social, contexto histórico e ação dos meios de comunicação” (POLITSCHUK, 2003).

Em sua obra, Hall (2009) registrou a grande dificuldade encontrada na definição do termo ‘popular’, que, segundo ele, pode ter diversos significados. A primeira definição é ligada ao senso comum, de ‘mercado’: “popular porque as massas o escutam, compram, lêem, consomem, parecem apreciá-lo imensamente” (HALL, 2009, p. 237). A segunda afirma que “a cultura popular é todas essas coisas que o ‘povo’ faz ou fez. Esta se aproxima de uma definição antropológica do termo: a cultura, os valores, os costumes e mentalidades (*folkways*) do povo. Aquilo que define seu ‘modo característico de vida’” (HALL, 2009, p. 241). Por serem visões demasiadamente mercadológicas e generalistas, por associarem o povo como uma figura passiva às culturas dominantes impostas, o autor sugere outra definição:

Essa definição considera, em qualquer época, as formas e atividades cujas raízes se situam nas condições sociais e materiais das classes específicas que estiveram incorporadas nas tradições e práticas populares (...). O essencial em uma definição de cultura popular são as relações que colocam a “cultura popular em uma tensão contínua (de relacionamento, influência e antagonismo) com a cultura dominante. Trata-se de uma concepção de cultura que se polariza em torno dessa dialética cultural. Considera o domínio das formas e atividades culturais como um campo sempre variável (HALL, 2009, p. 238 *apud* BELISÁRIO, 2013, p. 35).

Segundo Belisário (2013), esse esforço, traz a vida cotidiana e as práticas significantes para debate, evitando dividir o campo da comunicação/cultura/mídia em popular e elite, fazendo com que a cultura seja entendida como espaço de contestação e conflito, dando importância às especificidades e particularidades culturais dentro de determinado contexto e tempo histórico. Para Johnson (1999), os Estudos Culturais têm como referência “o esforço para retirar o estudo da cultura do domínio pouco igualitário e democrático das formas de julgamento e avaliação que, plantadas no terreno da alta cultura, lançam um olhar de condescendência para a não-cultura de massas” (JOHNSON, 1999, p.20).

### 3.3 O cotidiano em foco

Hall (2005) nos traz uma definição de cultura que se encaixa bem ao objetivo deste trabalho. Para o autor, a cultura está presente nas dinâmicas cotidianas, e é elemento essencial e mais dinâmico da mudança histórica do novo milênio:

A cultura está presente nas vozes e imagens incorpóreas que nos interpelam das telas, nos postos de gasolina. Ela é um elemento chave no modo como o meio ambiente doméstico é atrelado, pelo consumo, às tendências e modas mundiais. É trazida para dentro de nossos lares através dos esportes e das revistas esportivas, que frequentemente vendem uma imagem de íntima associação ao “lugar” e ao local através da cultura do futebol contemporâneo. Elas mostram uma curiosa nostalgia em relação a uma “comunidade imaginada”, na verdade, uma nostalgia das culturas vividas de importantes “locais” que foram profundamente transformadas, senão totalmente destruídas pela mudança econômica e pelo declínio industrial (HALL, 2005, p. 7).

O cotidiano está presente no dia a dia da empresa, na cultura e valores de seus empregados e nas relações comunicacionais entre os membros da organização. Mas apesar de ser intrínseca ao ambiente de trabalho, as produções cotidianas raramente são vistas como ferramentas de representação popular, sendo muitas vezes ignoradas ou reprimidas pelas chefias por não se enquadrarem no sistema de regras e valores da organização.

A capacidade de uma empresa de incorporar e afirmar valores, crenças e costumes regionais ou que representem determinados grupos dentro da organização traz um diferencial para o mercado de trabalho, a partir do momento em que o colaboradores encontram no ambiente empresarial uma cultura que possibilita a manifestação de rituais populares. Lucena (2001) nos mostra que no mundo contemporâneo a imersão das organizações na cultura popular é característica determinante para o sucesso da empresa:

A sobrevivência das organizações passa pelo diálogo aberto e relações transparentes entre os seus públicos e com a comunidade onde desenvolve suas ações. Pesquisa e estudos na área comportamental mostram que o público interno das organizações não se satisfaz somente com um bom salário, ele deseja qualidade de vida no trabalho, postura ética, participação nas decisões, nos lucros e no capital. A comunidade quer que a empresa esteja sintonizada com suas potencialidades culturais em nível de parcerias contribuindo para a preservação, valorização e divulgação destas (LUCENA, 2001, p. 2).

Barbero (2004; 2009) traz a importância do cotidiano para debate, mostrando que o espaço doméstico não é mera repetição das forças de trabalho, e mostra a incapacidade dos sindicatos e organizações de esquerda, que questionam o homem apenas como trabalhador-

produtor de mercadorias, desconsiderando (e até pondo como obstáculo) o local de fala, os fazeres cotidianos e o consumo como uma aspiração a uma vida mais digna:

A cotidianidade, que não está inscrita imediata e diretamente na estrutura produtiva, é despolitizada e assim considerada irrelevante, insignificante. Mesmo assim, uma outra realidade nos é descortinada pelos relatos que começam a contar o que acontece por dentro da vida dos bairros populares, não para avaliar, mas para compreender o funcionamento da sociedade popular (BARBERO, 2009 p. 291).

A partir desta afirmação, podemos começar a entender como os meios culturais populares sofrem preconceito até hoje. Dois séculos após as primeiras produções massivas, os meios culturais apropriados pelo povo continuam existindo, como o rádio, a televisão e o cinema, acessíveis aos não-letrados. A televisão, que recebe atenção especial por parte do autor, é repleta de programas voltados para as classes mais baixas, como *talk shows*, programas de auditório e outros gêneros que tratam sobre problemas e mazelas da cotidianidade, causando a proximidade do espectador e causando a emoção, comoção, raiva, enfim, sentimentos inerentes ao ser humano que são aflorados por conta da familiaridade trazida por esse meio. Já no caso da imprensa:

(...) obviamente só estudam a ‘imprensa séria’, e que quando se somam à outra, a sensacionalista ou marrom, o fazem em termos quase exclusivamente econômicos, em termos de crescimento das tiragens e de expansão publicitária. Como falar de políticas, e menos ainda de cultura, a propósito de jornais que, segundo essas histórias – não são mais que negócio e escândalo, aproveitamento da ignorância das baixas paixões das massas? (BARBERO, 2004, p. 385)

Vivemos em uma sociedade multimidiática, em que o excesso de informação tornou-se fato comum no cotidiano e um problema, pois a quantidade de informação é tamanha que não conseguimos compreender o sentido completo de muitos fatos e acontecimentos. Para Lucena (2001), a cultura organizacional das empresas é constantemente afetada por essas transformações do mundo globalizado, fato que se reflete em seus públicos, que continuam a manter as características de suas próprias vivências:

Os públicos que fazem parte desse universo empresarial vivenciam essas transformações, mas continuam a preservar na sua memória, seus hábitos tradicionais e suas raízes culturais nas diversificadas maneiras do modo de vida. Essa postura deve ser preocupação dos condutores dos processos comunicacionais na mediação de ações que promovam e valorizem o patrimônio cultural, garantindo uma relação de credibilidade e respeito com seus públicos (LUCENA, 2001, p. 8).

Através dos pontos citados acima, percebe-se que o grande desafio das empresas contemporâneas é a de conseguir trazer as manifestações culturais cotidianas para dentro do espaço físico da organização como ferramenta estratégica para se construir um espaço integrante no qual os empregados possam se sentir como parte primordial da engrenagem organizacional.

A partir disso, defende-se a importância de uma publicação que seja representativa do público componente do nível operacional. Um instrumento que vá além das paredes da organização, e traga informações e assuntos relevantes para o segmento, que a cada dia busca por novas formas de se relacionar com o ambiente organizacional, de maneira que os velhos padrões entre chefia e empregado seja subvertido a uma relação que abra espaço para o diálogo.

O diálogo é parte integrante da comunicação integrada, sobretudo na comunicação interna. Para Sidnéia Freitas (2009), “o diálogo é uma prática de comunicação que transforma os que nela se envolvem e que, quando as organizações começarem a integrar essa prática a suas operações serão alteradas as formas de trabalho do século XXI” (FREITAS, 2009, p 141). Um problema enfrentado pelas empresas é a subversão desta prática de comunicação em algo rígido, pois atualmente “as organizações defendem o diálogo em seus discursos, mas o que exigem de seus empregados reflete estruturas de poder de caráter nada democrático, que chegam a impedir a privacidade de seus colaboradores” (FREITAS, 2009, p. 140).

O que se observa na grande maioria dos casos é a desvalorização desta prática de comunicação. Ainda segundo Freitas, (2009), a tão procurada satisfação no trabalho encontra entraves muitas vezes provocados pela falta de um diálogo franco e resistência às mudanças por parte da organização:

Vivemos uma crise de significados, que está relacionada a nosso apego inconsciente a padrões de comportamento sociais ultrapassados. Nas organizações, resultados e produtividade são cobranças constantes porque medimos o progresso pelo bem-estar e pela lucratividade material, mas sabemos o preço que está sendo pago por isso (estresse, sociopatias, degradação ambiental) (FREITAS, 2009, p. 141).

Para a autora, essa prática está baseada em três pilares fundamentais: a comunicação, o desenvolvimento de líderes e a transformação da estrutura organizacional.

Em relação à comunicação, Freitas (2009) se refere a todo discurso verbal e não-verbal praticado entre os membros da empresa. Com isso, estabelecem-se regras, normas e procedimentos tanto da linguagem falada quanto da escrita. Para a autora, “o líder é competente quando sabe ouvir, principalmente, quando reconhece a constante necessidade de



aperfeiçoamento” (FREITAS, 2009, p. 143), ou seja, é necessário uma pessoa na organização que execute o papel de se adaptar às necessidades de seus seguidores a partir da percepção do ambiente no qual estão inseridos. Por último, a transformação da estrutura organizacional está ligada a construção de relacionamentos, foco em relacionamentos e processos, liderança compartilhada, visão holística, muitas respostas certas, significado compartilhado e consenso, colaboração, domínio coletivo e alavancagem da diversidade e pensamento sistêmico (FREITAS, 2009, p. 146)

Com base nos pontos apresentados acima, a proposta aqui apresentada é a criação de um canal de diálogo que possua colaboração tanto da diretoria quanto dos operários de nível operacional. Com isso, pretende-se construir relacionamentos amistosos entre colaboradores e chefia, por meio de uma publicação que tenha algo em comum com todos. Nesse processo, os assuntos abordados no periódico serão propostos por aqueles que dificilmente tiveram alguma participação ativa nas decisões empresariais.

A partir dessa análise, o jornal interno não abordará somente assuntos relacionados ao mundo da empresa. Estes temas estarão presentes sim, porém de forma secundária. A inovação que buscamos na comunicação é a troca de experiências entre os colaboradores por meio de assuntos que abordem o dia a dia de um empregado de nível operacional, trazendo os conceitos de cultura popular para dentro do espaço organizacional. Lucena (2001) cita a importância de um espaço organizacional que valorize as manifestações populares em sua cultura:

Os gestores comunicacionais devem na condução do processo comunicativo e cultural dirigirem seus focos para o uso das manifestações das culturas populares como estratégia de comunicação efetiva que mais do que uma ação de apropriação passa a incorporar-se na cultura da empresa (LUCENA, 2001, p. 04).

Desta forma, evidencia-se a necessidade de uma mudança de paradigmas dentro das instituições modernas para que estas se aproveitem da riqueza e diversidade encontrada nas manifestações populares e a utilize de forma a beneficiar os membros integrantes da organização. Como resultado, espera-se que esta apropriação gere vínculos mais harmoniosos entre os públicos de interesse, “possibilitando de maneira espontânea porém organizada, de possibilitarem que as culturas individuais e grupais se materializem com mais liberdade e intensidade na gestão do processo cultural das organizações.” (LUCENA, 2001, p. 09).

Nos próximos capítulos, situaremos a empresa vS Segurança, que apresenta em seu quadro de colaboradores pessoas que se enquadram na parcela da população que busca por

representatividade no ambiente organizacional e um aumento dos espaços de produção e participação das decisões que os afetam diretamente.

## **CAPÍTULO 4**

### **A empresa Vs Segurança e a metodologia de análise**

Este capítulo traz a história da empresa vS Segurança, sua especificidade, sua comunicação interna. Além disso, apresenta as considerações sobre a coleta de dados feita :o grupo focal realizados junto aos empregados e as entrevistas com a coordenação. A metodologia utilizados na obtenção de informações envolvem a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva como mostraremos a seguir.

#### **4.1. A vS Segurança**

A vS Segurança é uma empresa que oferece produtos e serviços voltados para a segurança eletrônica de casas, prédios e condomínios. Criada em 1999, o nome vS, escrito com o “v” minúsculo e “S” maiúsculo, significa von Sperling, sobrenome dos sócios. A empresa possui uma estrutura familiar, na qual três irmãos dividem a sociedade. Seus serviços são divididos em departamentos, no qual cada área fica responsável por atividades diversas, como atendimento ao cliente, atendimento pós-vendas, consultoria, financeiro, informática, instalação e manutenção.

Segundo o diretor de mercado, Augustus von Sperling, a vS Segurança está entre as 10 maiores empresas do ramo de alarme monitorado no Distrito Federal. Os números do segmento na capital impressionam, pois de 1.600 empresas atuantes no segmento de sistemas eletrônicos de segurança, somente 40 empresas aproximadamente estão registradas e legalizadas de acordo com a Lei 3.914/2006, que regulariza e estabelece regras para a prestação de serviços referentes à segurança eletrônica no DF, além do registro junto à Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal (SSP-DF).

A empresa é filiada à Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE), entidade que disciplina, fiscaliza e normatiza as ações de mercado. Em Brasília, a vS Segurança é certificada pela Secretaria de Segurança Pública (SSP) e filiada ao Sindicato das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança do Distrito Federal (SIESE), além de registro no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA).

Dentre as atividades desenvolvidas, a vS Segurança oferece sistemas de alarme com controle através de senha; monitoramento 24 horas deste sistema; sistema de circuito fechado de TV Digital, com visualização das imagens à distância através da internet; ronda eletrônica,

que consiste em um bastão de controle com pontos eletrônicos gerando relatórios com registro de data e hora; concertina, que consiste em uma barreira de proteção perimetral; e rastreamento veicular.

Por se tratar de uma empresa de segurança, a estrutura física de sua central possui equipamentos que permitem o funcionamento ininterrupto por tempo indeterminado. Assim, em caso de pane na rede da Companhia Energética de Brasília (CEB), os geradores imediatamente entra em funcionamento, impedindo interrupção na prestação de serviço. Além disso, há a função dos Inspetores Operacionais, empregados treinados para o rápido atendimento ao cliente quando acionado pela Central de Monitoramento. Este é o departamento que recebe todos os sinistros, termo utilizado nas situações em que um alarme dispara na casa ou loja de um cliente. Quando há a incidência de um disparo, os veículos de apoio exclusivos para este fim posicionam-se estrategicamente em locais diversos próximo a área na qual o equipamento foi disparado. É importante ressaltar que, caso aja a incidência de um furto, roubo ou sinais de arrombamento no local, a empresa não assume a responsabilidade de intervir na situação. Nesses casos, a polícia é acionada e as medidas cabíveis aos órgãos públicos de segurança são tomadas sem interferência da empresa.

#### **4.1.1 Missão**

Proporcionar maior segurança, consideradas as necessidades específicas de cada cliente, com eficiência, produtos e serviços confiáveis, de forma ágil e eficaz.

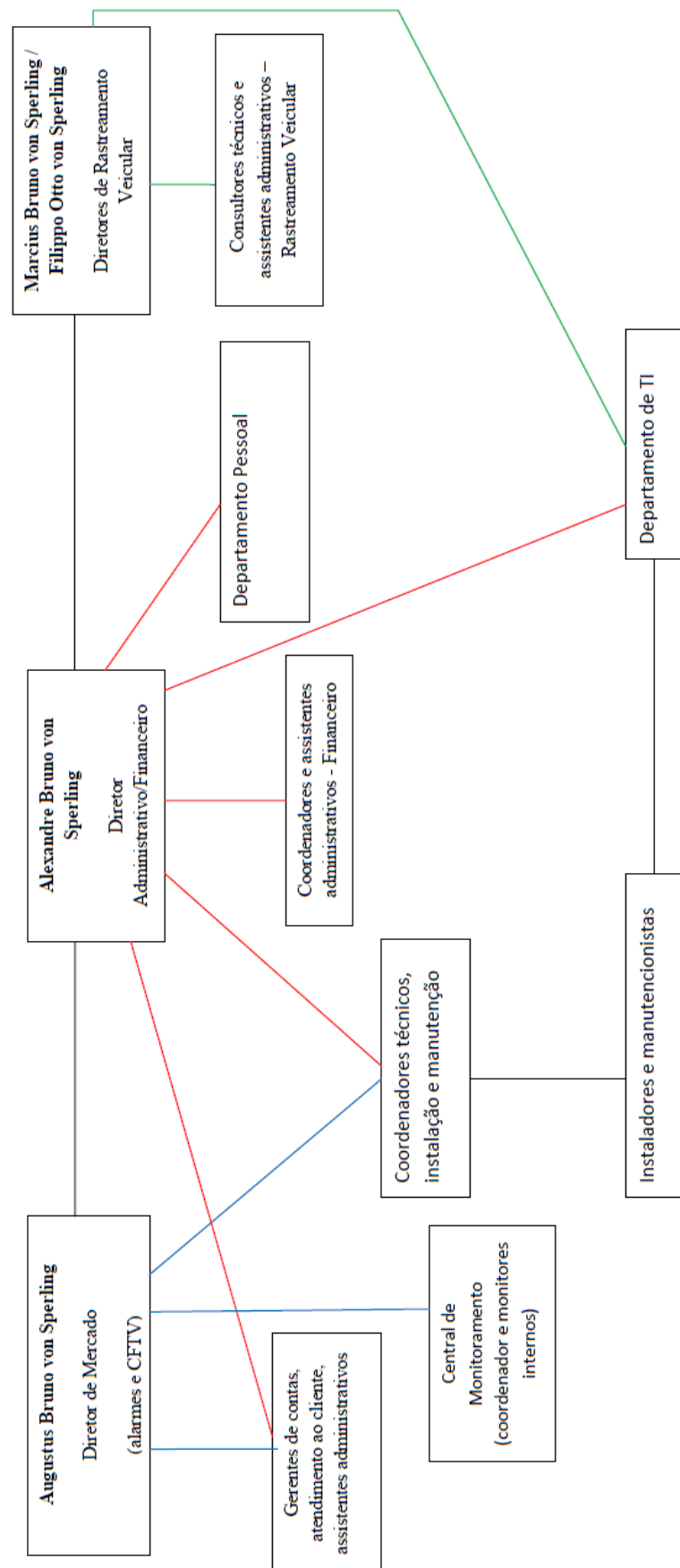
#### **4.1.2 Valores**

Ética / Satisfação / Cooperação / Resultados / Responsabilidade sócio-ambiental.

#### **4.1.3 Organograma**

A empresa não possui organograma. Por isso, criamos uma proposta com autorização da diretoria para o presente trabalho:

Obs.: Não há Gerente, Supervisor ou coordenador, sendo assim, os Consultores e Assistentes Administrativos reportam-se diretamente aos diretores.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

**Figura 3:** Organograma da vS Segurança

#### **4.1.4 Quadro de empregados**

Atualmente, a vS Segurança conta com 48 empregados, além dos três diretores sócios. A área técnica, que reúne as áreas de manutenção e instalação, conta com 14 empregados, sendo três trabalhando ativamente na área de manutenção e oito na instalação, além de outras três pessoas que se encontram em treinamento.

Desse quadro, quatro possuem curso técnicos em eletrônica, um tem ensino superior incompleto, cinco têm ensino médio completo e um com ensino fundamental completo. Os salários desses empregados variam entre R\$ 800 e R\$ 2.700, sendo que o empregado que recebe melhor é o coordenador técnico. Ele também é o colaborador com mais tempo de empresa, (15 anos), ou seja, está junto à empresa desde sua fundação. Os motoristas que acompanham os serviços de instalação e manutenção estão atualmente sendo terceirizados pela empresa, apesar de ainda haver alguns empregados mais antigos que continuam exercendo essa função.

Todos os colaboradores recebem ticket alimentação, e têm plano de saúde e seguro de vida, porém, nenhum empregado da área operacional frequentou algum tipo de curso de segurança no trabalho exigido ou pago pela empresa.

## **4.2 Metodologia de análise**

A seguir, será descrito os tipos de pesquisas e análises utilizadas para dar embasamento ao trabalho. As escolhas por estes tipos de pesquisa basearam-se no tema de pesquisa e no objetivo final desta monografia.

### **4.2.1 Pesquisa Exploratória**

Para a primeira parte do trabalho em questão, nos aprofundamos diversos métodos que envolvem a pesquisa exploratória. Para Mattar (2009), esse tipo de pesquisa é utilizada nas primeiras etapas do trabalho, quando o pesquisador ainda não possui conhecimento suficiente sobre o tema ou problema de pesquisa a ponto de formular hipóteses específicas. O objetivo principal é o de promover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR,2009, pg. 7). Por se tratar de uma metodologia muito utilizada no começo da pesquisa, ela ajuda a definir o foco e as prioridades do trabalho,

eliminando possíveis dúvidas e auxiliando no desenvolvimento mais específico do problema de pesquisa.

Dentro desta classificação, a pesquisa exploratória se utiliza de diferentes e amplos métodos que permitem o levantamento e obtenção de dados. São eles: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal. Para o presente trabalho, foi feita a pesquisa bibliográfica e documental, conforme destacado na introdução, Na pesquisa bibliográfica, utilizamos autores da área de comunicação organizacional, com ênfase sobretudo na comunicação interna. Para a pesquisa documental, utilizamos dados da Vs Segurança como relatórios anuais, sites e dados fornecidos pela diretoria

. A pesquisa descritiva, com a utilização dos métodos de grupo focal e entrevista, será apresentada com mais detalhes a seguir.

#### **4.2.2 Pesquisa Descritiva**

Seguindo por um viés diferente da pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva é feita quando já se possui um objetivo claro sobre o que será estudado. Mattar (1996) sinaliza que:

Diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem e (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará, como fará e porque deverá fazê-lo (MATTAR, 1996, p. 84).

É nessa classificação que se enquadram os métodos quantitativos de coleta de dados, que se dividem em dois tipos básicos de pesquisa: levantamentos de campos e estudos de campo. Segundo Mattar (1996), não há uma distinção precisa entre os dois tipos, porém, a diferença básica entre as duas “está na grande amplitude e pouca profundidade dos levantamentos de campo e na média profundidade e média amplitude dos estudos de campo”. Ou seja, usamos o levantamento de campo quando queremos coletar dados representativos da população de interesse, enquanto no estudo de campo buscamos estudar a fundo algumas situações típicas.

O estudo de campo se faz presente neste trabalho. Para Lakatos (2001), que usa a nomenclatura pesquisa de campo, este método se divide em três grandes grupos: quantitativo-descritivos, exploratórios e experimentais. A primeira “consistem em investigações de

pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave” (LAKATOS, 2001, p. 188). Já o segundo tipo consiste em:

(...) investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (LAKATOS, 2001, p. 189).

Por fim, a terceira classificação consiste “em investigações de pesquisa empírica cujo objetivo principal é o teste de hipóteses que dizem respeito a relações de tipo causa-efeito” (LAKATOS, 2001, p. 189).

A entrevista, método utilizado com coordenadores e diretoria, se enquadra na pesquisa de campo exploratória, da qual se obtêm dados tanto quantitativos quanto qualitativos do objeto de estudo. Abaixo, seguem a definição e análise das entrevistas realizadas na vS Segurança.

## **O Grupo Focal**

Trata-se de um tipo de pesquisa qualitativa antiga, atribuída às ciências sociais. Seu objetivo é “perceber os aspectos valorativos e normativos que são referência de um grupo em particular. É na verdade uma entrevista coletiva que busca identificar tendências.” (COSTA, Maria Eugênia, 2009, p. 180). Sua aplicação possui características próprias, já que o objetivo deste instrumento é o de compreender, e não inferir nem generalizar.

Dentro de uma organização, utiliza-se este método em quatro momentos: na identificação de problemas, no planejamento, na implementação e na avaliação. Por se tratar de um método presente em diversas áreas do conhecimento, ele pode ser utilizado em diferentes fases de um projeto, pois ele permite a identificação de problemas organizacionais e seus possíveis motivos, além de sugestões para sua resolução.

Antes de se definir o público-alvo da pesquisa, é preciso elaborar um roteiro de perguntas que será utilizado ao longo da reunião. Em geral, recomenda-se fazer 12 questões, das quais as primeiras sejam desestruturadas e permitam abrangências das respostas e as últimas sejam mais convergentes e estruturadas. Questões amplas e gerais devem ser deixadas para o final da entrevista. As perguntas devem ser estruturadas de forma que questões de sim



ou não ou que gerem respostas de uma ou duas palavras sejam evitadas, além de questões muito longas e complexas, que dificultam seu entendimento e tiram o foco da conversa.

Os participantes de um grupo focal precisam ser definidos de acordo com a necessidade do pesquisa. Segundo Costa (2009), esses devem possuir níveis socioeconômico, demográficos e acadêmicos semelhantes, evitando divergências de pensamento extremamente conflitantes entre os participantes, além de possuir alguma característica em comum, como gênero, idade, renda mensal, profissão, etc. O moderador, responsável por conduzir a reunião e realizar as perguntas, possui a missão de focalizar o grupo para determinado objetivo, extraíndo ao máximo as informações sobre o objeto em que se está trabalhando. Ele deve agir da forma mais passiva possível, não demonstrando juízos de valor e opiniões pessoais durante a reunião. É preciso ter cuidado para não induzir a respostas, pois qualquer manifestação de parcialidade é suficiente para distorção dos resultados. Deve-se manter um clima descontraído e informal, e o moderador deve perceber quando o grupo começa a demonstrar sinais de cansaço ou quando certo assunto já está saturado, não gerando novas informações.

É importante estimular todos os participantes a interagir na conversa. Geralmente, alguns voluntários omitem suas opiniões por se sentirem desconfortáveis com a situação ou pelo constrangimento ao relatar experiências pessoais, por exemplo. É preciso ter a habilidade de interromper os participantes que monopolizam a entrevista, utilizar-se do silêncio de forma inteligente, respeitar todas as opiniões que forem geradas - mesmo que vá contra a opinião pessoal do pesquisador - e ter cuidado para não desviar o tema da pesquisa para outro viés.

### **Grupo Focal na vS Segurança**

O grupo focal realizado na vS Segurança aconteceu no dia 11 de março de 2014 na parte da manhã, e teve a participação de quatro empregados da área de manutenção e um motorista. O tempo de realização foi de uma hora, sendo realizada na própria sede da vS, em um ambiente externo ao escritório em mesa redonda. Contamos com o auxílio de um redator para anotar os gestos e principais falas dos participantes e a pesquisadora como moderadora. Os nomes foram substituídos para evitar constrangimento. Na sequência, apresentamos a descrição dos participantes deste grupo:

**Quadro 01** – Participantes do Grupo Focal – 11 de março de 2014

Participantes	Informações
<b>Arthur</b>	Masculino, 29 anos, técnico em manutenção, formação em técnico de eletrônica, 7 anos de empresa, renda média de R\$ 1.400.
<b>Bianca</b>	Feminino, 28 anos, auxiliar técnico em instalação, formação em técnico de eletrônica, 1 mês de empresa, renda média de R\$ 800.
<b>Carla</b>	Feminino, 17 anos, auxiliar técnico em instalação, formação em técnico de eletrônica, 1 mês de empresa, renda média de R\$ 800.
<b>Diogo</b>	Masculino, 36 anos, assistente técnico em instalação, 2º grau completo, 9 anos de empresa, renda média de R\$ 1.400.
<b>Edson</b>	Masculino, 53 anos, motorista inspetor, 2º grau completo, 2 anos e meio de empresa, renda média de R\$ 1.000.

**Fonte:** Elaborado pela autora

No começo, explicamos o sigilo das informações e a razão da troca de nomes para o relatório final. Durante toda a conversa, Diogo, 36, assistente em instalação, se mostrou o mais participativo do grupo, tendo diversos questionamentos sobre a forma na qual se dá a transmissão de notícias e mudanças dentro da empresa. Já Bianca, 28, auxiliar em instalação; e Carla 17, auxiliar em instalação, as únicas mulheres do grupo, não demonstraram muito interesse e foram as que menos participaram. Arthur, 29, técnico em manutenção; e Edson, 53, motorista, se mostraram interessados, apesar de falarem pouco, mas também trouxeram questionamentos importantes à mesa.

Depois de todos se apresentarem, começamos a rodada de perguntas, questionando inicialmente como eles percebiam a comunicação entre os empregados. Bianca e Carla, empregadas com menos tempo de empresa, não tinham reclamações a respeito da organização e falaram sobre um grupo que possuem no *Whatsapp*, aplicativo para *smartphone* de troca de mensagens gratuitas. Nesse grupo, encontram-se diversos membros da empresa, além das áreas de manutenção e instalação. Segundo elas, nenhum membro da diretoria está adicionado a este aplicativo, o que mostra a segregação do grupo em relação a diretoria. Isso nos mostra o uso de novas tecnologias digitais na comunicação interna empresarial.

A implementação de aplicativos como *Whatsapp* nos mostram a importância desses instrumentos na comunicação interna empresarial. Em uma sociedade da informação, é

essencial que as organizações tenham formas mais rápidas, eficientes e gratuitas para se comunicar com seus colaboradores, estejam eles dentro do espaço físico da empresa ou não.

A inserção de novas tecnologias é fundamental nos relacionamentos organizacionais, pois “o avanço das inovações tecnológicas que revolucionaram as comunicações, permitindo maior acesso à informação e o uso dos seus benefícios” (KUNSCH, 2003, p. 158). Sendo assim, para que a comunicação interna alcance seus objetivos, deve estar relacionada à “políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem, pessoal responsável e uso das novas mídias com adequação das inovações tecnológicas” (KUNSCH, 2003, p. 160).

No meio da nossa conversa, o participante Arthur afirmou que saiu do grupo, pois os únicos assuntos tratados são vídeos de humor e “piadas sem graça”. Diogo afirmou que a comunicação dentro do trabalho não é tão boa, apesar de já ter sido pior em épocas anteriores, a ponto de não haver nenhum tipo de relatório e sem a transmissão da informação para os clientes tampouco para os empregados. Atualmente, Diogo observa que ainda falta uma organização maior por parte dos coordenadores, pois há casos em que eles se deslocam até a casa do cliente e este não está ciente da vinda deste empregado. Ele sugere que haja um contato prévio com o cliente no dia da visita marcada, para diminuir a frequência deste tipo de ocorrência. Aqui observa-se que os fluxos de comunicação tanto horizontais quanto verticais não ocorrem de forma natural dentro da organização.

Quando questionados sobre a comunicação entre a diretoria e a área de manutenção, todos os participantes concordaram que é fraca, o que corrobora a nossa observação acima. Diogo, por exemplo, mencionou a troca de equipamentos de instalação realizado pela diretoria, sem o devido preparo dos empregados para trabalhar com esses materiais. Desta forma, os colaboradores realizam a instalação na casa dos clientes sem conhecer os novos equipamentos.

As afirmações aqui mostradas nos levam a considerar que os fluxos de comunicação que acontecem dentro da empresa não são eficientes. Percebe-se que, neste caso, a comunicação descendente se faz presente dentro da vS Segurança de forma não planejada, criando barreiras que impedem que os colaboradores participem ativamente dos assuntos relacionados a seu local de trabalho. Percebe-se que há uma espécie de “telefone sem fio”, ou o popular “rádio-corredor” na empresa, onde as informações que partem da diretoria não chegam da forma que deveriam chegar até o chão de fábrica. Essa situação gera estresse e desmotivação.

Arthur faz sua primeira participação no grupo, lembrando da época em que entrou na empresa, há sete anos. Nesta época, havia um departamento com uma psicóloga, que tinha a função de escutar os empregados quando estes tinham algum problema ou dúvida, funcionando como uma espécie de mediadora entre a área de manutenção e a diretoria. Ele afirma sentir muita falta deste departamento, pois após a saída desta psicóloga o setor de manutenção não recebeu a atenção necessária:

Arthur: “Eu me sinto abandonado naquele setor ali, né? As pessoas não se preocupam com a gente em todos os sentidos. Questão mesmo pessoal, questão de salário também. Então, assim, a gente fica muito ali. A comunicação entre a gente, manutenção e instalação, eu diria que é razoável. Não é boa mas também não é horrível. Que a gente se relaciona um pouco, 15 minutos ali no início do dia, 15 minutos no final do dia, e é isso aí. Mas, tirando isso, entre a gente e o pessoal do setor administrativo, é muito pouco. É ‘oi’, ‘tudo bem?’ ‘boa tarde’ e ‘tchau’. É um monólogo, na verdade.”

Diogo volta a participar comentando sobre a distância entre os departamentos:

Diogo: “Antigamente quando uma pessoa era contratada também, essa pessoa era apresentada para todos os setores. Então antigamente, quem fazia isso era o diretor, o diretor da área. Hoje em dia você simplesmente mal mal. Tem gente aqui dentro que eu não sei o nome. E não é só uma nem duas, várias pessoas aqui da área administrativa eu não sei o nome. Quando você vai ver a pessoa já foi desligada ou pediu desligamento e você não sabe quem é essa pessoa.”

Quando questionado sobre os pontos abordados no debate, Edson diz estar satisfeito com as informações passadas. Por ser motorista e passar a maior parte do tempo fora da empresa, todas as demandas necessárias para realizar o serviço diário são repassadas sem maiores problemas.

Carla participa quando questionamos quais os meios de comunicação utilizados pela diretoria para repassar mudanças e novidades dentro da empresa. Ela explica que há um mural com informações sobre os dias de reunião e outras novidades, porém Diogo intervém e diz

que os avisos deste mural são colocados em cima da hora, não havendo uma prévia para repassar os avisos importantes.

A falta de planejamento na comunicação interna é salientada a partir desta fala. Mesmo com o uso de *smartphones*, instrumento que teoricamente facilita a comunicação rápida, alguns empregados não são avisados das reuniões ou compromissos da semana justamente por não haver uma organização prévia dos meios de comunicação disponíveis dentro da vS. Isso é um fator preocupante, pois se os próprios colaboradores não são avisados de seus compromissos, a produtividade diminuiu, já que “à medida que os empregados passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção de produtos e implementação de serviços” (TAVARES, 2010, p. 26)

Quando nós voltamos para as duas colaboradoras com menos tempo de casa, perguntamos qual foi a primeira impressão que tiveram da empresa em relação à comunicação entre elas e os diretores. Carla afirma que não passa de “bom dia” e “boa tarde”, e é nessa hora que Edson volta a participar:

Edson: “Agora, em relação à diretoria, por exemplo, os diretores na verdade são os donos. Realmente eu acho que não deve ter uma comunicação direta com a gente não. Até porque existe os responsáveis por cada setor, né? (...) Eu realmente acho que os diretores não tem essa coisa de ficar com empregado. Eu acho que não, né. (...) Até porque eles tem outras funções, né, e conversar com o responsável de cada setor.”

Não houve reclamações em relação ao coordenador do setor de manutenção. Ele inclusive foi elogiado por Bianca e Carla, pois ambas afirmaram que ao chegarem à empresa tiveram um treinamento feito por ele. Porém, Arthur ressalta que desde sua chegada à sete anos até hoje houve uma diminuição na preocupação com os novos empregados. Diogo vai mais além:

Diogo: “Eu vejo uma insatisfação muito grande em todas as áreas, não é só na área técnica. E é algo assim, também, claro, que um dos fatores é a parte financeira também, só que não é só isso. Eu acho que a empresa, que eles tem que tentar descobrir, né, eu falo de mim, mas eu não sei, cada um tem uma situação (...) Cada dia

que passa é mais insatisfação, e você só vê pessoas indo, né. Então a saída, a porta de saída tá mais larga. A porta de entrada entra dois, sai cinco.”

Quando questionados sobre a fofoca dentro da área de manutenção, Diogo afirma que teve uma época que era muito pior, a ponto de um empregado falar mal de outro na frente do cliente, mas hoje há uma diminuição significativa. Edson ressalta que na sua área não há nenhum tipo de fofoca, e Bianca e Carla confirmam que não presenciaram nenhum assunto deste tipo entre os colegas de trabalho.

Essa característica mostra um avanço na quebra das barreiras de comunicação. As redes de rumores, que concentram os boatos e fofocas, são inerentes a qualquer organização. Porém, se ela não for controlada de forma a sufocar a opinião dos empregados, acarretando não-ditos, acaba gerando um sério problema interno no qual o fluxo de informações não se completa, causando desordem na transmissão de informações e gerando mal-estar no ambiente organizacional.

Edson apresentou um ponto interessante quando questionamos o que a empresa precisa fazer para melhorar a comunicação. Para o motorista, quem precisa melhorar a comunicação são os próprios empregados, pois se eles buscarem se integrar mais, a comunicação melhora automaticamente. Arthur observa que, pelo lado profissional, é preciso criar meios como jornal, email, folder, etc. Para ele, há uma falta de perspectiva profissional e cursos de capacitação por parte da empresa, como por exemplo uma palestra sobre normas de segurança, visto que na maioria das vezes eles trabalham em lugares com alto risco de queda e colisões.

Por fim, sugerimos a implementação de um jornal interno dentro da empresa, com o diferencial de uma linguagem coloquial e participação dos empregados na elaboração das pautas. Todos da mesa se mostraram interessados e deram sugestões de assuntos que poderiam ser abordados no periódico. Diogo, por exemplo, disse que esse seria uma ótima oportunidade para divulgar cursos e pedir a opinião dos empregados sobre novas ferramentas que serão utilizadas na empresa, já que, para ele, não há nenhuma participação dos empregados nesse tipo de decisão. Essa afirmação se reflete na fala de Edson, que comenta que os equipamentos de segurança utilizados na empresa, como as escadas por exemplo, não são materiais que devem ser utilizados para este tipo de trabalho e foram adquiridas sem a opinião dos empregados que se utilizam deste equipamento.

O grupo se encerra com as sugestões de conteúdo do jornal. Nessa parte, todos colaboram com alguma sugestão, entre elas informações atuais sobre tecnologia, cursos, informações sobre a empresa, feiras, exposições, retorno de clientes com elogios e críticas construtivas, frases de reflexão, empregados que estão entrando e saindo da vS, aniversariantes do mês, café da manhã entre os empregados e até reuniões religiosas entre os membros.

## **Entrevista**

O método da entrevista também foi utilizado a fim de se obter dados e informações sobre o funcionamento interno da vS Segurança. Para Duarte (2009), a entrevista em profundidade consiste em um método qualitativo no qual não se procura testar dados estatísticos ou hipóteses, e sim de disponibilizar os elementos necessários para compreender uma situação ou problema em que se deseja estudar:

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido (DUARTE, 2009, pg. 64).

O grande diferencial desse tipo de método é o levantamento de dados através de uma perspectiva pessoal, pois cada entrevistado dá seu depoimento de forma única, fazendo com que o pesquisador tenha que interpretar a fala e a linguagem corporal do informante – no caso de uma entrevista pessoal – e as reconstrua no relatório final de resultados. Além de seu objetivo principal, Selltiz (1987) cita outros seis objetivos em relação a seu conteúdo: averiguação de “fatos”, determinação das opiniões sobre os “fatos”, determinação de sentimentos, descoberta de planos de ação, conduta atual e do passado e motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Cada autor sugere uma nomenclatura para esse método. Duarte as divide em entrevistas do tipo aberta, semi-aberta e fechada, sendo que elas se diferem no tipo de questões que são apresentadas ao entrevistado, podendo ser não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas respectivamente. A entrevista aberta, por exemplo, é extremamente exploratória e flexível, não havendo um roteiro de perguntas pré determinado e sim um tema ou assunto inicial no qual a conversa flui livremente, chegando a um determinado ponto em

que há um aprofundamento da questão. O entrevistador define as respostas seguindo seus próprios termos a partir de suas percepções, experiências, conhecimento sobre o assunto, etc.

As questões semi estruturadas e estruturadas já possuem uma rigidez maior e um roteiro de questões elaborado anteriormente, porém, a entrevista semi aberta se difere por possuir perguntas baseadas no objeto de estudo e que são formuladas de forma que suas respostas sejam as mais amplas possíveis. Geralmente composta por quatro a sete questões, esse tipo de entrevista permite ao entrevistador um controle sobre a ordem em que serão abordadas e o aprofundamento de cada tópico apresentado, explorando cada resposta dada pelo entrevistado até partir para a próxima questão. Por último, as entrevistas fechadas são compostas por questões estruturadas, na qual as perguntas são fechadas e iguais para todos os entrevistados. O principal objetivo dessa entrevista é o de obtenção de dados exatos e comparação entre as respostas dos entrevistados. Possui um questionário estruturado de questões, e pode ser utilizado para complementar outras entrevistas abertas e semi-abertas, por exemplo.

Lakatos (2001) utiliza outra nomenclatura para diferenciar cada tipo de entrevista. Para a autora, esse método se divide em entrevista padronizada ou estruturada, despadronizada ou não estruturada e painel, sendo que sua aplicação pouco se difere das apresentadas por Duarte. Ela ainda cita as vantagens e desvantagens de se utilizar essa abordagem, com a alta flexibilidade do entrevistador de manusear o tema tratado dependendo de seu objetivo final e sua aplicação entre uma fonte analfabeta, por exemplo. Porém, o método também possui suas limitações, como o não entendimento do entrevistado das questões propostas e a possibilidade do pesquisador ser influenciado, querendo ou não, por fatores externos à pesquisa, como a dialética e porte do entrevistado.

### **Entrevistas na vS Segurança**

As entrevistas foram realizadas com dois coordenadores de área e o diretor de mercado da vS Segurança. Foram do tipo semi-aberta com questões semi-estruturadas e que seguiam um roteiro pré elaborado. Para cada cargo, mantivemos algumas perguntas e modificamos com o passar da entrevista, dependendo das respostas que eram dadas. A entrevista com os coordenadores foram realizadas no dia 10 de março de 2014, durando cerca de 40 minutos. A entrevista com diretor de mercado, Augustus von Sperling, foi realizada no dia 06 de maio de 2014 e durou cerca de 40 minutos. Todas as transcrições estão nos anexos deste documento.



As entrevistas com os coordenadores foram coletadas no dia 10 de março de 2014 e realizadas com Ricardo Santos de Sousa e Darleando Batista. Ricardo, 37 anos, desempenha o cargo de coordenador técnico, administrando a área de manutenção. É o empregado mais antigo da empresa, com 15 anos de vS. Já Darleandro, com 29 anos, já trabalha há 10 anos no local, e desempenha o cargo de assistente técnico, no qual coordena a área de instalação.

O relatório de perguntas foi desenvolvido buscando questões relacionadas às funções exercidas pelos entrevistados e a forma no qual eles se comunicavam com seus subordinados e como acontece a comunicação entre diretoria e as áreas gerenciadas por eles.

De um modo geral, a diretoria têm consciência que a comunicação interna da empresa está sofrendo uma crise gerencial. O diretor de mercado Augustus enfatizou que no último ano houveram poucas políticas de comunicação voltadas para os empregados de chão de fábrica, e que apesar do crescimento de mercado da empresa, o atual quadro de colaboradores da vS está desmotivado, pois não há um plano de comunicação que os ampare e supra suas necessidades. Os próprios coordenadores entrevistados enfatizaram esta falta de planejamento na comunicação, dando como exemplo diversos problemas pontuais que acontecem diariamente. Ricardo, um dos empregados mais antigos da empresa, demonstrou grande desmotivação durante a entrevista, com diversas reclamações e sem expectativas de melhoria em sua área.

Apesar do cargo, Ricardo não exerce nenhum tipo de atividade voltada à coordenação dos empregados da área de manutenção, sendo que seu trabalho é voltado somente a parte técnica. A justificativa dada por ele é que após a redução do quadro de empregados na vS, foi necessária a mudança de funções para poder atender a todos os clientes. Essa redução, inclusive, foi um dos fatores que motivou o crescimento da empresa, que passou de 146 empregados para 48. Porém, não houve uma reestruturação na comunicação interna após essa redução.

Darleandro já se mostrou mais otimista em relação à empresa. Apesar de ainda relatar problemas de comunicação pontuais, o coordenador enfatiza que atualmente a empresa é muito bem posicionada junto de seus clientes e que não há muitas reclamações relacionadas ao serviço realizado pela área que ele coordena. Ele afirmou que a empresa precisa de uma reestruturação no planejamento da comunicação interna, pois acontecem muitos problemas diários causados pela falta de planejamento, como por exemplo empregados que faltam e não avisam com antecedência e falhas de comunicação entre os setores.

Augustus observa que é necessário uma aproximação diária com a área de manutenção e instalação, pois não há um coordenador que produza relatórios e diagnósticos sobre o trabalho em campo destes empregados. O próprio diretor afirma que esta área se sente “órfã” em relação às outras, já que não há um trabalho em conjunto com o resto da empresa. Duas medidas foram tomadas pela vS neste ano para tentar melhorar essa situação: o uso de *smartphones* entre os empregados para disseminar o uso do aplicativo Whatsapp, e o contrato de um colaborador da área de RH para estruturação do organograma da empresa e a possível implementação de uma política de Participação de Lucros e Resultados (PLR), na qual haverá um estabelecimento de metas por área e bonificação dependendo do resultado obtido. Com isso, o diretor espera aumentar a motivação entre os empregados através do estabelecimento de metas e objetivos a serem cumpridos por eles.

O diretor também afirma a grande desmotivação por parte desta área dentro da empresa, justamente pela falta de estabelecimento de objetivos para a área. Falta um acompanhamento em campo dessas pessoas, o que faz com que os empregados não se sintam reconhecidos pelo serviço prestado, o que acarreta em um serviço pontual, no qual os manutencionistas não tem o cuidado de analisar todos os pontos que podem causar defeito na casa dos clientes. Isso gera um retorno frequente ao mesmo local, algo que a diretoria pretende reduzir até o fim do ano.

As fofocas também foram questionadas nesta entrevista. Augustus afirma que a empresa já sofreu bastante com o problema das fofocas, e diz que quem gerou essa situação foi a própria organização, pois até 2011 a empresa tinha um organograma mais verticalizado e a tomada de medidas de controle da comunicação interna gerou um mal estar geral dentro da vS. Percebendo a ineficiência desta abordagem, a empresa adotou um diálogo mais aberto, aonde as conversas acabam sendo mais formais e pessoais, mas para o diretor o grande problema da comunicação interna da empresa está na desmotivação dos empregados.

Ao contrário do que foi analisado pelo grupo focal, o diretor acredita que não existem problemas em relação a participação dos colaboradores nas decisões da empresa, porém, o grande espaçamento entre as reuniões realizadas acaba gerando um problema. Para finalizar, o diretor afirma que o maior desafio dentro da empresa para este ano é retomar o crescimento que a empresa já havia tendo, com a automatização de processos com a ajuda da tecnologia com a meta de crescer com vendas e resultados.

## CAPÍTULO 5

### Planejamento de Comunicação Interna

Com base nas informações coletadas com participantes do grupo focal e entrevistas com a diretoria, definimos as estratégias para a comunicação interna. Neste capítulo são apresentadas as etapas do planejamento de comunicação interna que elaboramos para a empresa, que atualmente passa por dificuldades em manter o quadro de empregados motivado e bem estruturado.

#### 5.1 A organização

As informações sobre a empresa na qual pretende-se implementar este planejamento é um dos primeiros passos para iniciar a produção do plano. Essa etapa é o que Kunsch (2003) chama de “levantamento de informações” e Tavares (2010) chama de “informações sobre o negócio de forma reduzida”, que representa as informações gerais da empresa como missão, visão e valores, dados que já foram explicados no capítulo anterior quando descrevemos a empresa vS Segurança.

#### 5.2 Análise SWOT

A técnica de análise SWOT foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas. Esta técnica, bastante utilizada no planejamento estratégico das empresas, têm a função de analisar os pontos fortes (*streghts*) e pontos fracos (*weaknesses*) no ambiente interno da empresa, além de descobrir as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) no ambiente externo. Kunsch (2009) salienta a importância deste método para a organização:

A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macroestratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações. Essas são, em síntese, as etapas principais para se estabelecer e realizar um planejamento estratégico (KUNSCH, 2009, p. 110).

Kotler (2000) sinaliza que, na análise do ambiente externo, é preciso monitorar as forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e os agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores). “Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento (KOTLER, 2000, p. 98)”. E “uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros” (KOTLER, 2000, p. 99).

Já no ambiente interno, cada empresa avaliar seus pontos fortes e fracos periodicamente, não precisando corrigir todos os pontos fracos, mas se vangloriar dos fortes.

A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças (KOTLER, 2000, p. 101).

Abaixo, a análise SWOT que elaboramos para a vS Segurança:

**Quadro 2 – Análise SWOT para a vS Segurança**

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Amb. Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização privilegiada, na 208 sul, em frente ao metrô</li> <li>• Cartela de clientes fiéis</li> <li>• Melhor produto do mercado: alarmes da marca DFC, pertencentes ao grupo canadense Taiko, um dos maiores do segmento de monitoramento de alarmes.</li> <li>• Produtos registrados na ANATEL</li> <li>• Empresa entre as 10 maiores do DF em monitoramento de alarme</li> <li>• Empresa participante da Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE) e Sindicato das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança do Distrito Federal (SIESE)</li> <li>• 15 anos no mercado de Brasília</li> <li>• Empresa registrada na SSP e CREA</li> <li>• Quadro de empregados reduzido</li> <li>• Ambiente com pouca fofoca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços mais onerosos que o das concorrentes</li> <li>• Área de atuação restrita a poucos locais no DF</li> <li>• A empresa trabalha com número de serviços reduzidos</li> <li>• Distanciamento entre diretoria e chão de fábrica</li> <li>• Ausência de um canal de reclamações</li> <li>• Desmotivação da área operacional</li> <li>• Empregados operacionais sem participação nas decisões da empresa</li> <li>• Site desatualizado</li> <li>• Falta de organograma</li> <li>• Comunicação verticalizada</li> <li>• Empregados com exposição constante ao perigo (assaltos, choques elétricos, riscos de queda)</li> <li>• Alta rotatividade de empregados</li> <li>• Poucos instrumentos de comunicação interna</li> <li>• Empregados sem treinamento na área de segurança do trabalho</li> </ul>
	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Amb. Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior preocupação da população com segurança<sup>3</sup></li> <li>• Aumento do poder aquisitivo das classes C e D</li> <li>• Aumento de assaltos a casas e estabelecimentos comerciais em Brasília<sup>4</sup></li> <li>• No período de férias, a procura por serviços aumenta, visto que famílias saem de casa para viajar</li> <li>• Tombamento de diversos lugares em Brasília impede que os moradores possuam um nível de proteção maior. Ex: proibição de grades em prédios de áreas tombadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas 15% deste segmento é ocupado no mercado</li> <li>• Concorrência com preços reduzidos</li> <li>• Aumento do preço dos equipamentos utilizados nos serviços prestados</li> <li>• Tecnologias na área de segurança eletrônica mudam constantemente</li> <li>• Período de chuvas é mais propício para defeitos nos equipamentos instalados</li> <li>• Violência banalizada em Brasília: As pessoas não acreditam nas autoridades públicas para a punição de infratores, e não investem em segurança domiciliar.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora

<sup>3</sup> Fonte: <http://vejabrasil.abril.com.br/brasil/materia/tempo-de-violencia-1576>

<sup>4</sup> Fonte: <http://vejabrasil.abril.com.br/brasil/materia/tempo-de-violencia-1576>

### 5.2.1 Diagnóstico

No contexto da vS Segurança, diagnosticou-se que a comunicação interna é o elo mais fraco do *mix* da comunicação empresarial. Em alguns setores, o diálogo entre a diretoria e os empregados é escasso, o que gera, em alguns casos, descontentamento por mudanças empresariais que não buscaram a opinião das pessoas que serão diretamente afetadas. Por isso, a importância da comunicação integrada se faz presente na articulação de melhorias no diálogo tanto da diretoria quanto dos empregados, o que gera satisfação, espírito de participação e motivação entre os trabalhadores, criando uma imagem positiva que se estenderá a seus clientes.

Os empregados do nível operacional, situados na área de manutenção e instalação, fizeram parte do nosso objeto de estudo, e a insatisfação dessas áreas com a comunicação que acontece dentro da empresa é perceptível. Além da desmotivação, um dos fatores que se fez mais presente dentro do grupo, a comunicação verticalizada gera barreiras e falta de participação dos empregados de chão de fábrica, que precisam se adaptar às mudanças da empresa sem um aviso prévio. Por fim, percebeu-se que todas essas reclamações não eram repassadas para a diretoria, pois além de não haver um canal formal de reclamações, o coordenador não assume o papel de porta voz destes colaboradores.

Um dos pontos positivos coletados no diagnóstico é a consciência da diretoria que é necessário uma reestruturação na comunicação interna, sobretudo na busca de motivação dos empregados das áreas operacionais. Com a mudança de sede, ocorrida em 2011, o ambiente ficou mais amplo e menos departamentalizado, porém, houve um afastamento da área operacional que cresceu a cada ano, gerando uma grande desmotivação. Uma das medidas a serem estudadas é a de terceirização de todo o setor, trazendo uma empresa qualificada para realizar a manutenção e instalação na casa dos clientes.

Do ponto de vista externo, a empresa tem grande potencial de crescimento, visto que há uma maior preocupação com segurança em Brasília, além do aumento do poder aquisitivo das classes C e D. Outro ponto de vantagem para a empresa é o tombamento da cidade, que impede que moradores instalem grades ou outros dispositivos que prejudiquem visualmente a cidade, o que faz com que as pessoas procurem pelos serviços de alarme e câmeras. Por outro lado, a banalização da violência é uma grande ameaça, pois sem a ação efetiva dos poderes públicos, os infratores não recebem as devidas punições e voltam a cometer os mesmos delitos, fato que faz com que a população não invista dinheiro em segurança domiciliar por acreditar que essa não será uma solução eficiente.

Dentro da proposta levantada nesse trabalho, pretende-se implementar o jornal interno nos moldes de um jornal popular na vS Segurança, procurando a participação de seus empregados na elaboração de pautas e informações que estes achem importantes serem incluídas neste periódico.

### **5.3 Objetivo**

Este planejamento tem por objetivo melhorar a comunicação interna da vS Segurança.

#### **5.3.1 Objetivos específicos**

- 1) Verificar os fluxos de comunicação interna na empresa, observando dificuldades e barreiras;
- 2) Observar a participação dos empregados na elaboração de publicações internas.
- 3) Sugerir a elaboração de um Plano de Comunicação Interna para a vS Segurança

### **5.4 Meta**

Pretende-se melhorar a comunicação interna até o segundo semestre de 2015.

As melhorias devem abranger todas as áreas da organização e devem-se otimizar os conceitos de motivação, cultura, cotidiano e valorização do empregado.

### **5.5 Estratégias**

#### **a) Melhoria dos instrumentos de comunicação**

##### **- *House Organ* Vida Segura**

**Justificativa:** Como vimos em Tavares (2010), apesar da importância deste instrumento, em geral, os jornais internos servem para atender exclusivamente os objetivos da diretoria, não tendo participação dos empregados em sua elaboração. Isso acaba sendo motivo de piada entre os colaboradores.

Com este instrumento na vS, espera-se o aumento do diálogo entre empregados e diretoria, a diminuição de barreiras comunicacionais e o aumento da motivação dos empregados da área operacional.

#### **- Quadro de avisos**

**Justificativa:** Como vimos, apesar deste instrumento já existir dentro da vS para difusão de informações referentes à empresa e eventos que irão acontecer durante a semana, atualmente ele não funciona de forma adequada, havendo reclamações de falta de planejamento por parte dos empregados. Segundo Tavares (2010), um quadro de avisos eficiente deve ser afixado em local de alto fluxo de pessoas, ser elaborado por um profissional de comunicação, planejado com antecedência e haver um trabalho de conscientização para que todos os empregados para que estes leiam os avisos e participem mais deste processo. (TAVARES, 2010, p. 30).

#### **- Rede social via *Smartphones***

**Justificativa** Hoje em dia, praticamente todas as pessoas possuem um celular. Na vS, há situações que envolvem riscos e que precisam de soluções rápidas nos locais aonde os clientes são atendidos. Dúvidas sobre instalação e equipamentos, números de protocolo e informações sobre endereços são algumas situações que precisam do aporte dessa tecnologia para conseguir repassar uma resposta rápida para clientes e empregados.

Por isso, a implementação deste instrumento com tecnologia de mensagens instantâneas é importante para o desenvolvimento tecnológico da comunicação interna da empresa. Com esse aparato, a vS traz um diferencial para o mercado e permite que seus empregados possam se comunicar de forma rápida e gratuita.

#### **- Caixa Reclame Aqui**

**Justificativa:** Atualmente, a empresa não possui nenhum canal de reclamações, que permita o anonimato. Como toda empresa, há boatos e fofocas que não são tratadas de forma profissional pela diretoria, e as insatisfações mal resolvidas acabam gerando mal-ditos que contaminam o ambiente. Assim, essa ação busca amenizar esta situação e possibilita o diálogo entre diretoria e empregados.



## **b) Realização de eventos institucionais**

### **- Café da manhã com a diretoria**

**Justificativa:** Pela nossa pesquisa, muitos empregados reclamam da falta de contato com a diretoria. Com o objetivo de aproximá-los, este evento busca trazer a informalidade para dentro da organização, gerando um momento de descontração e comemoração.

É uma forma de facilitar o diálogo entre os membros operacionais e *staff*,

### **- Aulas de alongamento**

**Justificativa:** Por ser uma função que gera muita ansiedade e *stress* nos empregados, a maioria das vezes eles se sentem fatigados ao final do dia. Além disso, verifica-se um alto grau de ausências e atrasos em função deste desgaste.

Dessa forma, o objetivo desta ação é o aumento da qualidade de vida, a redução de problemas de saúde causados pelo excesso de trabalho e satisfação dos empregados com uma atividade prazerosa e ao ar livre. Será distribuída uma camiseta...

## **c) Capacitação dos empregados**

### **- Palestras com especialistas na área de segurança**

**Justificativa:** Uma das reclamações apresentadas no grupo focal é a falta de capacitação para lidar com a área de segurança eletrônica. Essa ação visa um melhor entendimento da área de segurança pelos empregados, diminuindo as dúvidas e dificuldades destes colaboradores sobre o ramo em que atuam.

### **- Cursos de segurança no trabalho**

**Justificativa:** A falta de cursos que abordem a segurança foi uma das principais reclamações diagnosticadas no grupo focal. Apesar de ser uma das maiores empresas do ramo em Brasília, os empregados nos falaram que não há nenhum tipo de curso que trate da segurança no trabalho. Inclusive, um dos empregados nos relatou que fez o curso por conta própria. Através desta ação, pretende-se diminuir a insatisfação dos empregados, aumentar a segurança no ambiente empresarial e o aumento da capacidade produtiva.

#### **- Cursos de novos equipamentos**

**Justificativa:** Outro ponto levantado no grupo focal foi a falta de capacitação em relação aos novos equipamentos implementados dentro da empresa. Essa reclamação foi recorrente no grupo estudado. Desta forma, sugerimos cursos de novos equipamentos, que permitem o maior entendimento destes produtos de modo que o empregado possa esclarecer qualquer dúvida que surgir do cliente final no momento da manutenção ou instalação do aparelho.

### **5.6 Plano de Ação**

Esta etapa consiste na elaboração de um plano de ação de curto e médio prazo a ser implementado na vS Segurança pelos diretores e profissionais de comunicação. O objetivo principal deste plano é a implementação de um *house organ* no formato de jornal interno. Além disso, este capítulo apresentará um plano de ação para cada estratégia proposta.

#### **a) Melhoria dos instrumentos de comunicação**

##### **- *House organ* Vida Segura**

Com a ajuda dos setores operacionais da empresa, as pautas incluídas no periódico devem abordar o cotidiano e interesses dos empregados. Após a produção do planejamento de comunicação interna e definição de custos, deve-se elaborar as pautas e realizar a confecção de um modelo.

O jornal, em formato tablóide, papel de jornal e quatro páginas deve ser distribuído dentro de todos os setores da organização. Com esta iniciativa, pretende-se diminuir a falta de comunicação entre diretoria e chão de fábrica, por meio de participação ativa das áreas menos entrosadas da organização. É preciso contratar profissionais das áreas de comunicação para a produção dos textos e design do jornal, além de um gestor em comunicação capaz de demonstrar os benefícios que esta publicação trará para a empresa. A tiragem será mensal

Mais detalhes desta publicação serão dados ao fim desta sessão.

##### **- Quadro de avisos**

Este instrumento será modificado de forma com que os eventos como reuniões, escala de empregados, informações institucionais, avisos importantes, entre outros, sejam anunciados com uma semana de antecedência. Haverá um planejamento semanal com todas as

informações que serão acrescentadas durante a semana, portanto não poderão ser anexadas informações de última hora.

Para um maior interesse, este quadro será atualizado de forma mais atraente, com *design* próprio e informativos que tenham as cores da logomarca da empresa (vermelho, amarelo e preto). Ex: notícias do dia a dia serão em amarelos; notícias importantes em vermelho.

#### **- Redes sociais em *Smartphones***

Este instrumento deve funcionar apenas no horário de trabalho e será utilizado para demandas de última hora que surgirem no expediente e dúvidas pontuais. Além disso, ela servirá como relacionamento com diretoria, entre outros. Assim, espera-se que as reclamações referente à falta de comunicação entre empregados diminua, pois esta tecnologia permite o envio e recebimento de mensagens em grande velocidade.

#### **- Caixa Reclame Aqui**

Este canal será produzido em metal e possuirá uma abertura em fenda na parte superior para que os colaboradores possam introduzir suas reclamações. Apenas o profissional de comunicação contratado pela empresa poderá ter acesso a esse material, que será recolhido mensalmente e será avaliado por ele e pela diretoria em reunião fechada. Assim que forem definidas as resoluções para os problemas apresentados, será realizada uma reunião aberta para anúncio das novas estratégias adotadas pela diretoria.

**Tabela 2** – Plano de ação para melhoria dos instrumentos de comunicação

O que fazer?	Como?	Quando?	Onde?	Por quê?	Quem fará?
<b>Melhoria dos instrumentos de comunicação:</b> - <i>House organ</i> - Quadro de avisos - Rede sociais em <i>Smartphones</i> - Caixa	- <b>House Organ</b> Papel-jornal, quatro páginas, com capa colorida e miolo em preto e branco no formato tablóide  - <b>Quadro de avisos</b> Será utilizada as cores da logomarca (vermelho, amarelo e preto) conforme descrito no texto.  - <b>Rede social em Smartphones</b> criar grupos de empregados e enviar mensagens instantâneas como descrito no texto.  - <b>Caixa</b> Produzida em metal com uma abertura em fenda para introduzir os relatórios de reclamação	- <b>House Organ</b> Mensal  - <b>Quadro de avisos</b> Semanal  - <b>Rede social em Smartphones</b> Diário  - <b>Caixa</b> Mensal	- <b>House organ</b> Empresas terceirizadas  - <b>Quadro de avisos</b> Na própria empresa.  - <b>Rede social em Smartphones</b> Na própria empresa.  - <b>Caixa</b> Na própria empresa	- <b>House organ</b> Possibilitar um espaço de comunicação para os empregados da área operacional  - <b>Quadro de avisos</b> Atualizar a comunicação interna na organização  - <b>Rede Social em Smartphones</b> Maior fluidez da comunicação.  - <b>Caixa</b> Resolução das reclamações mais recorrentes	- <b>House organ</b> Profissionais de jornalismo e publicidade e propaganda terceirizados ou consultores.  - <b>Quadro de avisos</b> Profissional de comunicação contratado pela empresa.  - <b>Rede social em Smartphones</b> Os coordenadores criação suas próprias redes com seus empregados.  - <b>Caixa</b> O material será coletado e avaliado pelo profissional de comunicação

**Fonte:** TAVARES, Maurício. 2010, p. 175 (com adaptações).

## **b) Realização de eventos institucionais**

### **- Café da manhã com a diretoria**

Esse evento será realizado na primeira semana de cada mês com a presença de todos os diretores e colaboradores da empresa. Neste momento, serão oferecido lanches matinais, como salgados, doces, sucos e refrigerantes, e o *feedback* dos empregados será aferido pelo profissional de comunicação com base em questionários aplicados aos colaboradores. A cada três meses, o diretor fará uma reunião divulgando os resultados dessa ação (aumento de produtividade, quantidade de instalações, novos clientes, etc.).

### **- Alongamento**

Uma vez por semana, preferencialmente às sextas-feiras, um especialista em educação física irá trazer exercícios que ajudem na concentração e diminuição do estresse dentro do ambiente de trabalho. Esta atividade é aberta a todos os empregados que desejarem participar e será realizada antes do expediente. Será distribuída uma camiseta...

**Tabela 3** – Plano de ação para realização de eventos institucionais

<b>O que fazer?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem fará?</b>
<b>Eventos institucionais:</b>	<b>- Café da manhã com a diretoria</b>	<b>- Café da manhã com a diretoria</b>	<b>- Café da manhã com a diretoria</b>	<b>- Café da manhã com a diretoria</b>	<b>- Café da manhã com a diretoria</b>
- Café da manhã com a diretoria	A empresa oferecerá um café da manhã conforme descrito.	Na primeira semana de cada mês.	Área operacional	Diminuir a distância entre diretoria e empregados	Organizado por um profissional de comunicação contratado pela empresa
- Alongamento	<b>- Alongamento</b> Um profissional de educação física realizará essa ação conforme descrito.	<b>- Alongamento</b> Todas as sextas-feiras	<b>- Alongamento</b> Pátio externo da empresa	<b>- Alongamento</b> Aumentar a qualidade de vida dos colaboradores.	<b>- Alongamento</b> Realizada por um profissional de educação física

**Fonte:** TAVARES, Maurício. 2010, p. 175 (com adaptações).

### **c) Capacitação dos empregados**

#### **- Palestras com especialistas na área de segurança**

Essa palestra irá abordar assuntos como novos equipamentos do mercado, ética no trabalho, mercado de segurança pelo mundo, *cases* de sucesso, entre outros. Deve acontecer semestralmente e contar com um especialista na área de segurança. A palestra será dada dentro da organização para grupos de empregados alternadamente.

#### **- Cursos de segurança no trabalho**

Esses cursos trarão explicações sobre procedimentos de segurança, ferramentas corretas, precauções a serem tomadas, entre outros. Devem ser realizados semestralmente ou sempre que houver a necessidade de reforçar as normas de segurança dentro do ambiente de trabalho através de um especialista formado na área de segurança empresarial.

#### **- Cursos de novos equipamentos**

Toda vez que a empresa implementar um novo equipamento em seus serviços, é necessário que os empregados das áreas técnicas recebam um treinamento adequado que mostre as características do produto, suas vantagens, instruções e guia de funcionamento, instalação e manutenção, etc. Este curso deve ser dado pelos próprios coordenadores da área.

**Tabela 4 – Plano de ação para capacitação dos empregados**

O que fazer?	Como?	Quando?	Onde?	Por quê?	Quem fará?
<b>Realização de eventos institucionais:</b>  - Palestras  - Cursos de segurança no trabalho  - Cursos de novos equipamentos	<b>- Palestras</b> Um especialista na área de segurança dará esta palestra conforme descrito  <b>- Cursos de segurança</b> Um profissional da área dará este curso conforme descrito  <b>- Cursos de novos equipamentos</b> Este curso será dados a cada novo equipamento que a vS instaurar na empresa	<b>- Palestras</b> Semestralmente  <b>- Cursos de segurança no trabalho</b> Semestralmente  <b>- Cursos de novos equipamentos</b> Sempre que um novo equipamento for adquirido	<b>- Palestras</b> Realizadas na sala de reuniões da organização  <b>- Cursos de segurança no trabalho</b> Realizadas na sala de reuniões da organização  <b>- Cursos de novos equipamentos</b> Realizadas na sala de reuniões da organização	<b>- Palestras</b> Maior entendimento da área de segurança por parte empregados  <b>- Cursos de segurança no trabalho</b> Diminuição de incidentes que envolvam segurança no trabalho  <b>- Cursos de novos equipamentos</b> Sanar os problemas relacionados à falta de conhecimento do equipamento	<b>- Palestras</b> Especialista na área de segurança eletrônica  <b>- Cursos de segurança no trabalho</b> Especialista em segurança empresarial  <b>- Cursos de novos equipamentos</b> - Coordenadores das áreas de manutenção e instalação.

**Fonte:** TAVARES, Maurício. 2010, p. 175 (com adaptações).

## 5.7 Vida Segura

Como explicado anteriormente, o *house organ* é o principal instrumento trabalhado dentro desta pesquisa. Com enfoque nos empregados, este veículo tem o objetivo de ser um diferencial dentro da comunicação interna da vS Segurança, possibilitando uma melhoria no convívio diário entre diretoria e empregados. Por este motivo, esta sessão irá detalhar as pautas que serão abordadas mensalmente neste periódico.

O jornal a ser implementado na vS Segurança deve contar com algumas sessões que abordem assuntos ligados ao cotidiano e informações institucionais da empresa. Pensando nisso, elaboramos algumas editorias que acreditamos ser importantes para a difusão deste instrumento dentro da organização:

- Capa

Nessa página (que será a única colorida), deverá conter, no topo, o nome do jornal, logomarca da empresa, data. Em destaque, o assunto principal abordado no jornal, que varia de acordo com o mês, podendo ser algo relacionado com novos produtos e serviços da organização quanto eventos de interesse para o público interno. Na parte inferior, deverão conter as manchetes.

- Contra-capa

Expediente

Com a palavra – Essa editoria será feita pelos empregados. Todo o mês, o colaborador que se habilitar a participar da produção do periódico poderá propor um assunto escolhido por ele. Trazendo a cotidianidade para dentro da empresa, é importante que essa sessão seja aberta a todos os tipos de sugestões, pois esse será um espaço em que os trabalhadores poderão se sentir como uma parte integrante da organização.

O que tem de novo? – Essa sessão, que estará na contra-capa, irá conter as novidades do mercado de segurança, como novas tecnologias do mercado, feiras e eventos que tratem sobre o assunto, palestras que irão acontecer em Brasília e dentro da organização, cursos de especialização oferecidos pela empresa, entre outros. O objetivo dessa sessão é aumentar o conhecimento dos empregados em relação ao mercado em que atuam, possibilitando sua



capacitação e uma aproximação com a empresa, fazendo com que os colaboradores se sintam motivados a pesquisar mais sobre o ramo de segurança eletrônica.

Você Sabia? – Essa sessão, que também estará na contra-capá, abordará sobre um aparelho ou marca específico, trazendo diversas informações sobre sua história, funcionamento, vantagens em relação a outros produtos, tecnologia utilizada, etc. É importante que os produtos e marcas tratados nessa sessão sejam utilizados dentro da empresa, pois dessa forma, os empregados poderão entender melhor seus instrumentos de trabalho, diminuindo as dúvidas e dificuldades encontradas pelas áreas operacionais na hora de ir para a casa do cliente.

Boca no trombone – Essa sessão, também dedicada aos empregados, irá coletar algumas reclamações dos próprios trabalhadores sobre assuntos gerais, não precisando necessariamente serem relacionadas a empresa. Esse espaço têm o objetivo de mostrar quais são os problemas mais comuns enfrentados no dia a dia dos colaboradores, trazendo um pouco da realidade vivida por eles fora do espaço empresarial.

- Página 3

Matéria Principal – A notícia de capa estará na primeira página do jornal e deve ocupar todo esse espaço. Essa matéria deve ter ligação com o mercado de segurança eletrônica e a rotina dos trabalhadores, mesclando os dois principais assuntos que serão tratados mensalmente por esse veículo. As pautas podem abordar o dia a dia de um empregado da área técnica, mostrar se as casas dos empregados possuem sistemas de segurança eletrônica, trazer informações sobre a quantidade de assaltos e roubos a carros da capital, entre outros assuntos.

- Página 4

Perfil – A última página será dedicada ao lazer. Nesta parte, um empregado terá seu perfil apresentado no jornal, com informações sobre idade, tempo de vS, *hobbies*, ambições, histórias de vida e outros temas a serem definidos em reunião de pauta.

Rapidinhas – Essa parte será dedicada a notícias frias que aconteceram durante o mês. Podem ser assuntos relacionados a futebol, música, tecnologia ou outra editoria que tenha tido destaque na mídia durante o mês.

Jogos: Por fim, uma sessão com cruzadinha, palavra cruzada ou jogo dos sete erros será anexada ao rodapé da última página. Com isso, os empregados poderão se dedicar a alguns minutos de lazer sem se preocupar com represarias de suas chefias.

## 5.8 Cronograma

Este cronograma é específico para o jornal “Vida Segura”, e traz ações que devem ser tomadas até o primeiro semestre de 2015, período no qual pretende-se haver um *feedback* dos empregados sobre a melhoria que este instrumento trouxe à comunicação dentro da empresa.

**Tabela 5 – Cronograma de ações**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	1º Semestre/2015
<b>Apresentação da proposta de <i>house organ</i></b>							
<b>Reuniões de pauta e definição das matérias a serem veiculadas na 1ª edição</b>							
<b>Confecção do jornal interno (1ª versão)</b>							
<b>Implementação do jornal</b>							
<b>Mensuração de resultados</b>							
<b>Deteção de falhas</b>							
<b><i>Feedback</i></b>							

**Fonte:** Elaborado pela autora

## Considerações Finais

A dualidade entre vida privada e vida empresarial é um dos grandes dilemas da sociedade moderna. A tecnologia traz aproximação e facilidade na comunicação com os empregados, porém, a uma grande parcela dos empresários ainda não consegue traçar um limite entre as cobranças diárias e a invasão de privacidade que estas ferramentas propiciam no âmbito privado. O ambiente empresarial não é mais o mesmo de 30 anos atrás, e as pessoas se vêem inseridas em um espaço de constantes mudanças no qual não há mais horários para se “bater ponto”, para a vida social, a interação. As tecnologias midiáticas não permitem um distanciamento da empresa, priorizando a produtividade e a lucratividade como objetivos e se esquecendo do espaço social do indivíduo integrante da organização. É nesta realidade que buscamos entender como trazer motivação para aqueles que estão conectados à empresa 24 horas por dia.

Entrar no universo de uma organização não é tarefa fácil. Cada pessoa possui uma história de vida, uma cultura própria, um “causo”, um elogio e alguma reclamação do ambiente em que trabalha, algo que já esperávamos desde o começo. A cada dia que nos relacionávamos com os membros da vS Segurança, percebíamos o quanto era necessária uma ação urgente para a melhoria da comunicação interna desta pequena empresa familiar.

Apesar da tradição e competência no ramo de segurança eletrônica, a vS não conseguiu se desvencilhar dos erros comuns cometidos por organizações de todos os portes no Brasil e preservar a satisfação do público interno. Quando a insatisfação acontece, a empresa sofre entraves para seu crescimento e os clientes acabam percebendo as mazelas causadas pela falta de planejamento dentro da instituição.

A insatisfação no ambiente de trabalho não é novidade, na verdade é mais comum do que se imagina. Em sua obra, Tavares (2010) reconhece que há avanços na forma de se enxergar a comunicação empresarial por parte de alguns empresários, porém, a grande maioria das organizações pecam pela falta de importância dada a este tipo de comunicação, criando discursos ilusionistas sobre ações desorganizadas e sem planejamento.

Diante deste contexto, situamos como nosso objeto de estudo: a comunicação interna para uma empresa do ramo de segurança. Mas antes, para propor um modelo comunicação interna, primeiramente foi preciso analisar o ambiente no qual se encontravam estas pessoas. Assim, foram realizadas entrevistas e grupos focais com o objetivo de entender como se dá a comunicação e os processos de trabalho dentro daquela empresa situada na 208 sul. Sem pré-

julgamentos, buscamos entender quais os principais problemas que a organização enfrenta atualmente na comunicação interna, seus pontos fortes e fracos e a relação da diretoria com seus colaboradores. Entre tantas surpresas ao longo do processo, uma nos deixou um pouco mais aliviados: a diretoria tinha plena consciência de que o planejamento de comunicação interna não estava funcionando. Uma característica que mostra que a organização já conhece suas dificuldades, porém ainda não encontrou os meios mais eficientes para sanar seus problemas.

A partir dessas informações, planejamos algumas ações, que incluem a produção de um *house organ*. Nos concentramos em propor estratégias organizacionais que atuem como mediadoras entre os empregados e diretoria, criando um diálogo que permita sugestões, críticas e participação dos colaboradores pertencentes ao nível operacional, composto por pessoas que se enquadram como “nova classe média” brasileira e que, a cada dia, buscam espaços que possam os representar tanto na vida pessoal como profissional.

O grande desafio consiste no entanto, em sugerir que os próprios empregados participem ativamente na produção do conteúdo desse periódico, trazendo para todos os departamentos assuntos que abordem o seu cotidiano e que possam trazer para dentro da organização os costumes populares que permeiam o dia a dia destes colaboradores. Com isso, a empresa se transforma como um todo, pois começa a contar com a motivação e empenho de todos os setores, algo que atualmente não acontece na vS.

Buscamos compreender a forma de produção da cultura popular foi um dos principais tópicos trabalhados nesta pesquisa, pois é a partir desta definição que pretendemos trazer a empresa de volta aos eixos em termos de comunicação interna. O termo “popular”, complexo por suas diversas definições, é trazido por Hall (2009) como uma cultura que entra em conflito constante com a cultura dominante, o que exemplifica o incômodo causado nas classes elitizadas com uma produção que não faz parte de seu universo.

Os Estudos Culturais Britânicos e Latinos foram a base teórica para debater essa cultura marginalizada e trazê-la para dentro do contexto da vS Segurança, pois esta linha acadêmica surgida na década de 1960 foi pioneira em enxergar o popular e as práticas cotidianas além da esfera econômica, inserindo-a nas relações entre estrutura social, contexto histórico e ação do meio de comunicação. O cotidiano como espaço de produção, assunto tratado por Barbero (2003; 2009) foi a principal base para se desenvolver esta proposta, pois é a partir das vivências diárias que estas classes produzem e consomem um conteúdo midiático e mercadológico que traz em seu bojo a voz das minorias, sejam as lutas por melhores

condições, seja os *talk shows* de variedades que tratam dos mais diversos assuntos, seja a apropriação de marcas de grife para seu próprio uso, sejam as novas demandas sociais e econômicas exigidas dentro do espaço organizacional.

Para que este periódico se torne realidade, é necessário primeiramente realizar um planejamento detalhado com objetivos e metas a longo prazo, pois o processo de mudança comunicacional demanda paciência, competência e comprometimento. Após o diagnóstico, algumas sugestões de curto prazo para a empresa conseguir retomar sua produtividade foram elucidadas, porém nenhuma sugestão será efetiva se a diretoria não estiver ciente de que seus empregados são a parte mais importante da engrenagem que sustenta a organização. É preciso que eles sejam valorizados, ouvidos, trazidos de volta para o ambiente que os acolhe todos os dias e traz o sustento necessário para que desenvolvam suas atividades de forma satisfatória.

Apesar do amplo espaço físico pouco departamentado no qual a empresa se localiza, vimos que os empregados de nível operacional passam despercebidos pela organização. Afinal, são eles que ficam a maioria do tempo visitando clientes, resolvendo problemas e instalando produtos que geram o retorno financeiro de seu trabalho, o que traz um distanciamento físico inevitável. Porém, no plano ideológico, essas figuras precisam estar presentes e serem lembradas por todos, e com este planejamento de comunicação pretendemos finalmente trazer estes colaboradores novamente à superfície.

Dar voz a classes por vezes esquecidas é um caminho natural da democracia, e uma alternativa importante para o desenvolvimento de uma organização. Com este trabalho, pretendemos tornar realidade o título que iniciou esta monografia, e provar que qualquer ambiente de trabalho pode ser modificado se houver atitude, planejamento e ações simples, que trazem à tona a figura mais importante da organização: o empregado.

## Referências Bibliográficas

BARTHS, Camila Caroline. **O uso das tecnologias na comunicação organizacional interna**. Artigo.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

BELISÁRIO, Kátia Maria. **De Chicago a Contagem**: páginas do cotidiano do popular mais lido do Brasil. Tese (doutorado), Universidade de Brasília, 2014.

CARVALHO, Helenice. In: LEVACOV, Marília. **Tendências na comunicação**: cursos de comunicação da pucrs, ufrgs, ulbra, UNISINOS. Porto Alegre: L&PM, 1998-2001.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. In: KUNSCH, Margarida M. Kroling (Org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Maria Eugênia Belczak. In. DUARTE, Jorge; Barros, Antonio (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge; Barros, Antonio (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Pedro de; LUZ, Cristina Rego Monteiro da. **Os novos jornais populares: Análise de uma tendência**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2010/resumos/R19-0183-1.pdf>>. Acesso em 07 mar. 2014, 16:13

FREITAS, Sidnéia Gomes. In: KUNSCH, Margarida M. Kroling (Org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

GALINDO, Daniel dos Santos. In. KUNSCH, Margarida M. Kroling (Org). **Comunicação Organizacional**: Histórico, Fundamentos e Processos. Volume 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. 1ª edição. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

HALL, Stuart. **A Centralidade da Cultura**: Notas sobre as Revoluções Culturais do Nosso Tempo. Trad. e rev. Ricardo Uebel, Maria Isabel Bujes e Marisa Vorraber Costa. Santa Maria:

Universidade Federal de Santa Maria, 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/mundogeo/geopolitica/more/stuarthall.htm>>. Acesso em: 13 maio. 2014.

HALL, Stuart. **Da Diáspora: Identidades e mediações culturais**. Liv Sovik (Org.). Trad. Adelaine La Guardia Resende et al. Belo Horizonte: Editora UFMG; Brasília: Representação da UNESCO no Brasil, 2009.

JOHNSON, Richard. **O que é, afinal, Estudos Culturais?** In: SILVA, Tomaz Tadeu (org.). **O que é, afinal, Estudos Culturais?** Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida M. Kroling (Org.). **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos**. Volume 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas**. Volume 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA FILHO, Severino Alves de. **Culturas populares: uma estratégia de comunicação organizacional**. Artigo publicado na INTERCOM, 2001.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Dos Meios às Mediações: Comunicação, Cultura e Hegemonia**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

\_\_\_\_\_. **Ofício de Cartógrafo: Travessias latino-americanas da comunicação na cultura**. São Paulo: Editora Loyola, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing**. 4ª edição. São Paulo: Futura, 2003.

NASSAR, Paulo. In: KUNSCH, Margarida M. Kroling (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

NERI, Marcelo (Org). **A Nova Classe Média: O Lado Brilhante dos Pobres**. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2010.

POLISTCHUK, I.; TRINTA, A. R. **Teorias da comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMAN, Artur Roberto. In. KUNSCH, Margarida M. Kroling (Org). **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas**. Volume 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

SCHULER, Maria. In. KUNSCH, Margarida M. Kroling (Org). **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas**. Volume 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

SELLTIZ, Claire; WHRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart Wellford (Orgs). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna: Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLIAMS, Raymond. **Culture and Materialism**. Verso. 1980.



## **APÊNDICE**

## **APÊNDICE A - Perguntas Grupo Focal**

- 1) O que vocês acham da comunicação entre os empregados?
- 2) Vocês que são novos na empresa, como vocês se comunicam com os outros funcionários?
- 3) Para que serve o grupo do Whatsapp?
- 4) Vocês acham que a comunicação entre a diretoria e os funcionários da manutenção é fraca? Em que sentido?
- 5) Você que é motorista e passa a maior parte do tempo fora, como é a comunicação na sua área?
- 6) Como são repassadas as mudanças internas na empresa? Há algum quadro de avisos, jornal interno, manual de instruções?
- 7) Vocês que são novas na empresa: qual foi a primeira impressão que vocês tiveram da vS em relação à comunicação?
- 8) O responsável por vocês é o Darleandro, certo? Ele se comunica bem com vocês? É ele quem repassa as instruções do serviço?
- 9) Vocês acham que hoje os funcionários da vS vestem a camisa da empresa?
- 10) Vocês acham que as fofocas que acontecem dentro da área de vocês atrapalha o trabalho?
- 11) Vocês ficam sabendo das mudanças que acontecem na empresa primeiro pelas fontes oficiais ou ficam sabendo por você mesmos?
- 12) O que vocês acham que a empresa precisa hoje para melhorar a comunicação?

## **ANEXOS**

## **ANEXO A – Entrevista com Augustus von Sperling, diretor de mercado da vS Segurança**

### **Nome completo, idade e função**

Augustus von Sperling. Diretor de mercado. 59 anos.

### **Atualmente, qual é o posicionamento da vS no mercado de segurança de Brasília?**

A vS Segurança hoje é uma das 10 maiores empresas do segmento na área de alarme monitorado. É o foco da empresa, alarme monitorado e rastreamento veicular. Esses são os dois carros chefes juntamente com o circuito fechado de TV. Uma empresa hoje que foca determinadas áreas ligadas às áreas como Plano Piloto, Lago Sul, Lago Norte, a área mais meio, aonde tem uma renda per capita maior. Esse é o nosso foco dentro de Brasília nesses produtos.

### **Quantos clientes atualmente a vS possui?**

Temos aí em termos de alarme monitorado quase 1.800 clientes, e rastreamento tanto com quase 500 veículos rastreados. Rastreamento é um segmento novo, a gente tá aqui com um ano e meio desse produto no mercado, e realmente ele vem surpreendendo. É um grande crescimento que nós tivemos. Mercado de alarmes já é um mercado mais estável, e o mercado que vem crescendo é a parte de circuito fechado de TV.

### **Você disse que a área que vocês atendem é a que possui uma população com a renda per capita maior, vamos dizer, classe média alta?**

É, classe média alta sim. Hoje o nosso posicionamento é esse.

### **E você acha que Brasília, para segurança eletrônica, possui um mercado forte para quem quiser abrir uma empresa nesse segmento?**

O mercado ainda tem muita oportunidade para novos empreendedores. É um mercado hoje que não tem nem 15% dele ocupado, então é um mercado ainda de muita... está crescendo ainda muito. Mas é um mercado também que já passou da fase de ganhar dinheiro com venda de produtos, então ele tem que estar ligado, linkado à prestação de serviços, seja através do rastreamento, seja através do contrato de monitoramento, contrato de manutenção. Se não for desse jeito, as pessoas vão passar um sufoco. Tem que ter um capital de giro razoável pra tar

se movimentando. É um mercado ainda que passa por uma profissionalização, tem perto de 1.600 empresas com CNPJ cadastradas nos distribuidores.

### **1.600 aqui em Brasília?**

Exatamente, 1.600 em Brasília. Isso mapeado pelo SIESE, Sindicato das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança. Porém, existe uma lei que faz toda a fiscalização que reje sob o segmento que é a lei 3.914 que fala de empresas que são obrigadas a ter registro na Secretaria de Segurança Pública e do CREA. Essa lei ela legisla em sobre instalação, manutenção e monitoramento de sistemas de alarme e câmeras. Pasmem, 61 empresas só cadastradas na secretaria de segurança pública. Então, é um mercado ainda que passa por muita, precisa se profissionalizar muito ainda. Mas oportunidades tem, e muito.

### **Como é feita a comunicação da diretoria com os demais funcionários?**

No dia a dia, a linguagem tem sido muito através de duas situações: o email mesmo, e a outra é o software de gestão da empresa. Hoje ele tá, vamos dizer assim, ele tá totalmente interligado e acaba que você recebe informações do trabalho de todas as áreas. Todas as ações que são feitas pelas diversas pessoas nas suas áreas acabam chegando através de informações e números dentro da organização. Nós estamos agora com dois estudos. Um, estamos mudando, foi aprovada em reunião de diretoria, a mudança do instrumento, que é o celular, o smartphone, vamos estar implantando o smartphone para todas as pessoas para que a gente tenha uma comunicação mais rápida através de Whatsapp, qualquer meios de comunicação que agilizem e tornem essa informação, o contato entre as áreas mais democrática, mais fácil. Essa é uma situação. Outra, está sendo feito um estudo, que foi contratada especificamente uma pessoa para fazer um estudo sobre o RH, trabalhando em organograma, trabalhando em política de benefícios aos funcionários, e uma possível implantação da PLR para distribuição de lucros da empresa e participação dos funcionários na organização.

### **Essa PLR significa o quê?**

Seria, na verdade, é a participação dos lucros e resultados dos funcionários na empresa.

### **Então, todos os funcionários vão ter participação ativa nos lucros, mas isso depende do trabalho deles ou é algo pré estabelecido?**

O que acontece é o seguinte. Nós precisamos estar motivando o grupo de colaboradores da empresa. Uma das formas é logicamente ter um plano de salário, uma política salarial que seja

se não a melhor do segmento mas que faça com que as pessoas percebam que é melhor estar na vS do que outra empresa do sistema de segurança eletrônica. Mas isso é muito pouco, entende? E o que a gente nesse momento tá, nós precisamos criar os nossos indicadores por área para que as pessoas tenham aí sim uma meta para se atingir em cada área. Quer dizer, a manutenção, zerar o número de manutenções, diminuir o número de retorno ao já cliente numa manutenção feita. Na área de vendas, quanto mais vender e menos retorno tiver com mais qualidade. Na área financeira, quanto mais a gente receber. Então as metas são muito particularizadas por área, mas a partir do momento que nós implantamos o software de gestão no ano passado, nós temos esses números, essas informações todas caindo no sistema. Quando elas caem no sistema, elas geram “n” relatórios pra gente. A partir de todas essas informações que chegam, nós conseguimos agora estabelecer indicadores para falar “olha, tua meta é essa aqui”. Entendeu? E a partir do momento que ele atinge a meta, e aí não é por área apenas, mas a ideia é estabelecer alguma coisa por área e também ao grupo, porque isso é uma engrenagem. Então não adianta a área de vendas vender se eu não tenho técnico para instalar ou se eu tenho técnico instalando mal. Então precisa todo mundo perceber que está no mesmo barco, que se ele não tiver navegável vai afundar, vai bater, e isso não é bom. Então, essa é uma política que deve gerar uma motivação daquele salário extra, de um alcance de metas para as pessoas saberem eu to aqui, para onde eu quero ir, atingi, não atingi. Isso é muito importante, ter a referência, um norte.

**Em relação a área de manutenção, há uma presença constante da diretoria com esses funcionários?**

Olha, hoje nós estamos muito próximos de todos os funcionários e ao mesmo tempo disante. Ó que loucura isso aí. Mas o próximo é hoje a empresa é de alguma forma pequena, uma empresa que tem entre 40 e 50 funcionários, uma empresa que você consegue chamar as pessoas pelo nome. Só que quando você vai para a ponta, e aí eu to falando estar junto com eles, acompanhando lá no serviço do dia a dia lá no ramo, já existe uma distância muito grande. Então, essas pessoas se sentem órfãs, carentes de perceber o que que eles estão fazendo? Isso aí tá sendo bom, tá sendo ruim? Como é que tá meu trabalho lá fora? Os coordenadores muitas vezes também estão botando a mão na massa e não conseguem fazer esse trabalho de campo. Então, eu diria que existe um *delay* muito grande nessa parte, seja na instalação, na própria manutenção. E vendas também. A empresa precisa melhorar esse trabalho de estar próximo, de campo, de ponta, para que a gente possa fazer que eles

percebam que as decisões que eles estão tomando no seu dia a dia, elas estão certas, estão erradas, podem ser melhoradas e aonde? Eles hoje estão meio que soltos. Eu confio neles, eles confiam na empresa, a empresa tá lá, arca com os seus compromissos, mas as pessoas estão um pouco à deriva, e isso é muito ruim.

**Você acha que isso tem uma repercussão no trabalho dessas pessoas?**

Tem. Existe uma desmotivação muito grande. A percepção nossa é que salário não é fator motivador, ele é desmotivador quando está abaixo. Mas quando ele atinge uma média normal, as pessoas não estão tendo os tapinhas nas costas, não estão tendo um estabelecimento de objetivos. “Olha, você vai fazer cinco, seis OS’s hoje Só que seis OS’s hoje elas precisam ser cumpridas de ponta a ponta, desse jeito, fazer todo o check list no cliente para não ter retorno”. Então, como elas não percebem ser acompanhadas elas não estão sendo medidas pelo o que elas estão fazendo na ponta. A partir do momento que ela fizer aquela OS em um minuto, cinco minutos, meia hora... Fez a OS? Fez. Valeu, muito obrigado. Amanhã toca o telefone, pode ser o mesmo cliente. E esse tipo de coisa respinga aonde? No cliente final. Ele também muitas vezes não percebe, quando ele está dentro da sua casa ou no comércio e acompanha a Ordem de Serviço, ele percebe claramente que as coisas estão sendo muito pontuais. Eu to indo para resolver o problema do setor “x” da cozinha. Eu vou lá, mexo no setor da cozinha e vou embora. Pera aí, eu já olhei placa? Tá adesivado ou não tá? O teclado tá funcionando? Tem cabo solto? Fiz um teste? Tá chegando na Central de Monitoramento? Então, uma coisa muito mais de prevenção, de acompanhamento um pouco mais completo. Qual a motivação que esse rapaz tem? Ele sai com algumas OS’s, ele sabe que tem aquele objetivo mas se não atingir ou atingir ficou do mesmo tamanho, porque ele nem vai ser punido nem vai ser agraciado. Essa parte é a parte que nós temos aí um desafio muito grande. E olha que nós estamos falando de uma equipe até antiga e madura, mas precisa ter o prêmio.

**Em relação ainda a galera da manutenção. Normalmente eles costumam participar das decisões dentro da empresa?**

Aí sim, aí eu acredito que não tenhamos problemas com isso. O problema são os espaçamentos das reuniões com relação ao que deve ser feito. Mas todas as vezes que foram implantadas algumas políticas na área de manutenção, por exemplo, foram conversadas com as pessoas sobre como a gente deve fazer, qual a opinião deles e tal. O problema são os espaçamentos, os intervalos das reuniões estão sendo muito grandes então a gente não corrige

o rumo do navio para botar ele nos eixos, e isso não tem sido feito com o tempo que deve ser feito, e isso acaba gerando um problema. Sabemos claramente que a estratégia da empresa, a política da empresa como visão é estabelecer uma manutenção diferenciada no mercado de sistemas eletrônicos de segurança. Não adianta instalar inclusive se a gente resolver em parte terceirizar, não tem problema. Nós podemos fazer pré cadastros de empresas como já aconteceu, essa empresa vai lá, faz instalação dentro dos parâmetros que a gente definiu. Só que ele não sabe senha, não sabe nada ligada à Central, à informação dessa Central, códigos, então tá preservado esse lado. Só que quem vai da área de manutenção é um técnico experiente com conhecimento, com bagagem, com todo o *know how* que ele tem. E isso aí é o foco nosso, a gente sabe que não adianta, a questão de só instalar e não ter manutenção é um problema. Nós temos hoje o melhor produto do mercado, mundialmente em sistemas de alarme, e sabemos que é um sistema extremamente robusto e com variâncias de sensor, de equipamentos maravilhosos, só que na hora de instalação, instalamos bem, aí na manutenção podemos melhorar. Estamos fazendo, graças a Deus, é uma área que a gente sempre se preocupou, mas pode ser melhorada. Então acho que precisamos melhorar essa aproximação com a equipe.

**Você acha que há um distanciamento entre as pessoas que trabalham na área de manutenção e os outros funcionários da empresa?**

Eles estão próximos porque aqui recebe a demanda do cliente, seja através da Central de Monitoramento, seja através do telefone da empresa onde o cliente liga para fazer contato, e ao mesmo tempo essas pessoas que recebem essa informação, canalizam e estruturam e entregam para determinados técnicos, determinadas áreas. Essa parte está andando direito, o problema é que depois na execução existe simplesmente um pedido. “Ó, tem mais outra OS, vai lá”. Não existe aquela programação, a discussão “vou nessa OS ou não vou nessa OS”. Poxa, aí eu já fui duas vezes, já fiz isso, não adianta eu ir lá para fazer a mesma coisa. Se o cliente não autorizou um orçamento que eu propus porque tinha que fazer essa mudança do sistema dele que já mais tá antigo, tem que trocar o cabo. O cliente não muda? Eu vou lá pra fazer o que? Vou lá para fazer a mesma coisa? Então essa parte a gente chega a conversar, mas quando vai pra ponta, é melhor ir lá resolver o problema de ter ido lá do que dar uma satisfação de ter ido do que literalmente apertar e falar pro cliente “Olha, aqui não tem mais o que fazer. Ou a gente troca o equipamento, o cabeamento e tal, ou a gente vai ficar com esse problema *ad eternum*.” Então nessa parte nós precisamos ser mais rígidos, mais duros, e



mostrar para o cliente que equipamento, cabeamento e instalação tem a sua vida útil e o seu desgaste, até porque não teve tubulação na maioria das casas não tiveram a tubulação específicas para o sistema de alarme. Essas são feitas posteriormente a um projeto e tal, e acaba que isso vai desgastando, seja através de ficar exposto ao tempo, falta de tubulação oxidação de cabo, o próprio sensor não tem a manutenção preventiva, então isso vai comprometendo o bom funcionamento do sistema.

**Há algum canal oficial de reclamação aonde os funcionários podem reclamar das coisas que eles acham que não estão corretas?**

Não. Isso há muito tempo atrás teve, não tem hoje, e no máximo eles chegam no departamento pessoal para reclamar de alguma coisa pessoal deles ou de alguma satisfação, alguma angústia que ele esteja tendo. Mas por outro lado ele não tem essa liberdade de chegar. Ele chega, assim, tem a liberdade de falar com o dono e tal, só que a gente sabe que muitas vezes existe um constrangimento por parte desse profissional, acha que pode ser penalizado, e é natural ele pensar isso se não tiver um canal neutro ou mais democrático e tal. Ou seja, uma política ou alguém cuidando de um RH onde a gente saiba que se ele quiser, ele está fazendo para construir, ele não está fazendo pra atrapalhar nada. Essa maturidade a diretoria com certeza já tem, só que é diferente, um funcionário antigo ele tem liberdade para falar, e um funcionário novo? Que canal que tem? Nenhum. Ele vai ficar constrangido e não vai falar. Entendeu? Então não existe uma política. Se existisse a política o novo ou o antigo iam botar na mesa como sendo parte integrante para ajudar a empresa porque se ele está fazendo a crítica não tenha dúvida que é para melhorar. Ou eu tenho uma explicação pruma situação que eu já passei e ele não sabe ou eu vou deixando ele angustiado e isso vai acabar gerando insatisfação, desmotivação e tudo mais. Então, respondendo, não há um canal e é muito importante que tenha sim.

**Quando eu conversei com eles um dos entrevistados me falou que havia uma psicóloga há um tempo atrás que atendia a essas demandas e que isso não existe mais. Essa ação não deu certo?**

Não é isso. O que acontece é o seguinte, nós tínhamos uma empresa com 146 funcionários. 146 funcionários é diferente de 43 funcionários. Hoje a empresa, num grande salão e menos departamentalizada, com organograma praticamente enxuto, praticamente horizontal, onde você tem a diretoria, um ou outro coordenador e depois o chão de fábrica, a operação em si,

você quebra algumas burocracias, entende, que acabam por uitas vezes atrapalhar. Hoje existe uma liberdade maior de se conversar e tal. Ela deu certo sim, funcionou muitas vezes de forma eficaz para empresa e muitas vezes funcionou como um divã mesmo de problemas pessoais, e ela tava ali também um pouco para isso, que é entender o pessoal da pessoa para saber se ela não está em condições de produzir, e ela conseguir botar o ouvido para poder ajudar na melhoria da qualidade e satisfação pessoal pra pessoa vir a produzir. Mas isso tem a ver, eu não vejo mais essa necessidade de uma psicóloga em função do tamanho da empresa, mas eu vejo sim a necessidade de alguém trabalhando no RH, trabalhando, conversando...

### **Mais de um? Porque o Gildo já é...**

O Gildo é muito departamento pessoal, é muito folha de pagamento, ele não é uma pessoa, vamos dizer assim, formada nesse lado de poder estar discutindo em um plano diferente, que envolva motivação e tal, e ele simplesmente é quase que um cumpridor de regras de departamento pessoal. Eu acho muito pouco, mas é o papel dele hoje e não cabe. Alguém que pense a empresa pelo lado motivacional, que pense a empresa de uma forma diferente, mas esteja lá na ponta e ela não é departamento pessoal, então ela pode sair, ela pode ir pra campo, pode ver as angústias da pessoa lá na ponta para de repente propor melhorias. Eu acho que não é nem uma pessoa que precise tanto de uma mesa, precisa de uma mesa mas ela pode vivenciar... não há necessidade de essa pessoa ser *full time* na empresa, oito horas, não vejo menor sentido nisso, mas quatro horas? Ela pode tirar os dias para sair a campo, acompanhar uma venda, uma instalação, para ver quais são as dificuldades que estão tendo e propor melhorias para a organização.

### **Então você acha que essa seria hoje uma das soluções para esse problema que a vS está enfrentando com a falta de comunicação?**

Sim, uma solução é uma dessas, e a outra eu acho que a gente já tomou a decisão recente agora, semana passada, e é muito necessário a gente ter um gestor dentro da empresa que toque a empresa no seu plano já de execução, ou seja, onde as pessoas possam perceber nesse gestor um norte pra ir tocando o dia a dia, conversando com o cliente, orientando as pessoas. Às vezes o Augustus tá fora, não tá aqui, às vezes o Bruno que é diretor de rastreamento não está, o Alexandre que é administrativo e financeiro... mas é o dono, entende? Então eu acho que um gestor aqui de pista, no dia a dia, um cara que coloque a mão na massa, converse,

dialogue, e faça esse papel é muito provável que ele consiga ouvir o funcionário na sua ponta e possa trazer melhorias para a organização.

**Já houveram problemas relacionados a fofoca, mexerico. Já houve esse tipo de problema aqui dentro?**

Muito. Muito. Isso a gente nunca sabe se continua ou não, mas a empresa ela construiu esse problema. Quando nós tínhamos até 2011 um organograma mais verticalizado, então quando você departamentaliza muito, as pessoas deixam de ajudar as outras, serem menos cooperadoras para as atividades dos outros e oferecer o braço de ajuda e ser mais “isso não é comigo”. Então ele começa a ter as tarefas muito específicas, e as pessoas acabam se ajudando menos. Naquela ocasião, nós tínhamos também uma política muito rígida de administração de pessoas, quase que bateu levou, leite moça. Então, assim, é uma situação que foi criando um clima de ambiente mais pesado, e isso fez com que houvesse algumas atitudes por parte da empresa de radicalizar, de instalar sistemas de controle de comunicação interna onde as pessoas sabiam que elas eram monitoradas, então existia uma coisa. Por mais aberto que era, porque se falava que a gente tinha todas as informações, mas criou-se um mecanismo de quase que um *messenger* interno na empresa onde as pessoas ficavam se falando, então foi institucionalizado quase que essa comunicação formal dentro da empresa onde as pessoas tinham essa possibilidade, e isso foi muito negativo porque ao mesmo tempo que podia ser um instrumento onde as pessoas não fossem vigiadas, muitas decisões foram tomadas em função do que ali estava escrito nessa comunicação interna, gerando um clima de terror muito ruim. Então hoje, esse aspecto está muito mais bem resolvido, as conversas tem sido muito mais diretas, pessoais. Se tem alguma ou outra fofoca, a coisa nunca vai terminar em um lugar, mas um nível hoje de conversa é muito mais transparente, muito mais aberto. O problema está em outro plano, tá no plano mesmo da gente ter uma motivação das pessoas estarem aqui, muito mais isso do que em outra coisa, ao meu ver.

**Para você, qual é o maior desafio hoje da vS em relação à empresa e ao mercado?**

Nós estamos reposicionando a vS Segurança. O desafio ano passado era muito grande de colocar a empresa no trilho, principalmente em relação aos softwares de gestão da empresa, nós estávamos ficando defasados, estávamos com um *software* que não era o específico do segmento, atualizamos nosso *software* de monitoramento, implantamos um *software* de circuito fechado de TV fantástico integrado com o sistema de alarme. Alarme dispara, aparece

a imagem da câmera para o operador onde ele possa estar tomando uma decisão, se tem uma intrusão ou não no local, então essa arte tecnológica nós demos o passo ano passado de preparar o terreno. Agora é muito importante que a gente trabalhe em dois planos, primeiro botar para funcionar toda essa gama de serviços e produtos que a gente botou pra rodar dentro da organização e outra é, junto com ele, trabalhar a parte de rastreamento que é um segmento maravilhoso de controle de logística e tal, e a outra é descobrir novos produtos através de feiras e viagens. É muito importante se não você fica parado.

### **E dentro da vS?**

Retomar o crescimento. Nós estamos hoje, ao longo dos últimos dois anos, nós crescemos em cima de redução de quadro de pessoas, de re-trabalhos e crescemos em função de automatização de processos. Isso aí era natural e tínhamos que fazer. A tecnologia veio e nos ajudou nisso. Não tem muita carne pra cortar mais. Então nós temos que crescer com vendas e resultados.

## **ANEXO B – Entrevista com Darleandro Alves Batista, responsável pela área técnica na vS Segurança.**

### **Nome completo, idade e quanto tempo trabalha na vS**

Meu nome completo, Darleandro Alves Batista, eu tenho, vou fazer agora 10 anos de empresa e tenho 29 anos.

### **Você cuida de que área aqui?**

Eu cuido da área de instalação. Da área técnica.

### **E o que é a área de instalação?**

Na área de instalação a gente faz toda a parte de cabeamento, instalação de equipamentos, desde a venda do consultor até a implantação do sistema de segurança. A entrega, o treinamento com o cliente, toda essa área.

### **E como acontece isso? Primeiro o cliente chega e pede: quero instalar uma câmera.**

É, geralmente o cliente busca a empresa, a empresa vai passar essa venda ou revenda pro consultor que vai fazer o atendimento para o cliente, vai na residência, vai fazer a vistoria, o levantamento do equipamento necessário. E aí vai fechar a venda. Ele fechando a venda ele traz pra gente, a gente faz um croqui, um projeto básico pra gente e vem pra empresa e a gente pega essa vistoria, passa para o almoxarifado, ele vai fazer o levantamento do material, vai separar pros técnicos que vão pegar a parte da manhã e aí vai até o local. Algumas vezes o consultor vai até a abertura do serviço. Vai até o cliente pra poder passar pro técnico realmente o que que é preciso fazer naquele serviço. Em alguns outros casos não, ou vai só com a vistoria mesmo que o consultor faz ou ele pede pra que eu acompanhe a abertura do serviço. Aí no caso o técnico vai, é uma dupla, geralmente não passa de duas pessoas. Em alguns casos a gente coloca mais de duas pessoas pra poder agilizar um pouco ou então quando tem uma demanda um pouco menor de serviço. E aí essa equipe vai ficar na casa do cliente até a conclusão do serviço. Em alguns casos eles vão instalar e depois fazer o treinamento entregando pro cliente, em outras etapas eles vão apenas instalar o equipamento e vai deixar a entrega pra que eu possa fazer depois.

**Então você tem contato direto com os clientes.**

Tenho.

**Então a sua parte, digamos, tá instalado você vai ensinar como funciona o sistema pros clientes.**

Isso mesmo. Foi instalado... se o técnico não fez essa parte de treinamento aí fica a responsabilidade minha pro cliente passar o treinamento do equipamento.

**Mas isso é responsabilidade do técnico ou é sua?**

Isso é responsabilidade do técnico se o cliente estiver na residência ou se tiver a possibilidade de ele já fazer aquela entrega. Ele não está no local, aí a responsabilidade passa pra mim.

**Quantas OS's por dia você atende?**

Por dia? Geralmente tô com uma demanda de 5 OS's por dia.

**E essa incidência já foi maior? Está menor?**

Já foi maior.

**Entendi. Mas aí o Ricardo tava me explicando que o quadro hoje está bem reduzido, né. E você acha que isso atrapalha no número de OS's que estão sendo feitas por dia?**

Atrapalha e muito.

**Entendi. Na área de instalação hoje são quantas pessoas?**

Hoje na área de instalação a gente tá trabalhando com três equipes. Mas nos estamos com três pessoas a mais na área mas são três auxiliares.

**Essas três equipes são de duas pessoas cada?**

Duas pessoas.

**Então são oito pessoas?**

Oito pessoas. Mais os três que acabaram de entrar agora, esses dias recentemente e ainda não formaram equipes ainda. Aí ainda tem mais uma equipe pra ser formada ainda.

**E como acontece o treinamento dos novos funcionários?**

O treinamento básico deles todinho sou eu quem implemento pra eles, quando eles entram na empresa eu faço a introdução básica do treinamento depois eles vão pra campo fazer o treinamento prático e aí sempre dá um tempinho, eu trago eles pra empresa e passo o treinamento teórico aqui dentro da empresa.

**E acontece de, acontecer falhas na rua? Eles estão ainda em treinamento e acontece alguma falha dentro da casa do cliente?**

Acontece.

**E o que acontece com esse técnico?**

Nesse caso, quando ele comete alguma falha ele vai me comunicar e eu vou até o local pra poder fazer a verificação do que que ocorreu. Que tipo de falha, se eu posso resolver ou se eu vou ter que dar um outro procedimento pra ser resolvido, no caso de furar algum cano, quebrar alguma telha ou algum procedimento assim. Aí a gente tem que buscar ou a pessoa que tem na empresa que é o Valdinar que faz esse tipo de reparo ou no caso se não tiver como fazer a gente tem que contratar uma pessoa pra que seja solucionado.

**Na sua relação com os seus funcionários, já teve alguma falha de comunicação entre vocês?**

Já sim. Basicamente isso tem ocorrido há algum tempo já. Falha de comunicação algumas vezes o técnico esquece de me comunicar alguma falha que ele cometeu ou alguma demanda que ficou pra outro dia, e também pode acontecer da minha parte também. Algumas vezes eu deixar passar despercebido e deixar de comunicar alguma coisa que era necessário pra eles.

**Então a falha de comunicação é mais no sentido de esquecimento?**

É mais.

**O técnico hoje ele comunica pra vocês com antecedência?**

Ele comunica. Com antecedência, geralmente não. Geralmente eles comunicam no dia. Em alguns casos eles me comunicam quando tem algum agendamento, alguma consulta agendada, alguma coisa nesse sentido eles me comunicam anteriormente.

**E há um quadro de funcionários, digamos assim, hoje você vai pra tal lugar, amanhã você vai pra tal lugar ou isso acontece na hora?**

Não, eu faço tudo, essa parte dessa planilha com antecedência e em alguns casos eu tenho que mudar no dia. Quando alguém falta, precisa de alguma (...) eu faço a mudança.

**Então é uma planilha semi estruturada?**

É. A gente muda essa planilha de tempos em tempos, as duplas.

**Na questão de boatos e fofocas dentro da área técnica. Você acha que acontece muito?**

Acontece em todo lugar, isso é comum.

**Mas você acha que chega a atrapalhar o desempenho dos funcionários?**

Em alguns casos sim.

**Me dê um exemplo.**

Justamente pela falta de comunicação. Muitas vezes uma pessoa tem alguma informação pra poder ser passada e não transmite. Aí fica, em vez de transmitir pra pessoa que precisa fazer aquela correção, fica espalhando pra um, pra outro. Aí isso muitas vezes atrapalha. Realmente a informação não chega pra quem deveria chegar.

**E como é que você acha que acontece hoje a comunicação entre a diretoria e a área técnica?**

Hoje a comunicação entre a diretoria e a área técnica tá um pouco distante. Já estive mais próxima, mas hoje eu sou o elo entre essa comunicação, recebo as informações da empresa e transmito para o técnico. Algumas vezes chega da diretoria e eu já passo direto para a área técnica, mas realmente, ultimamente tem falhado.

**E as mudanças que acontecem da parte da diretoria, mudanças estruturais, quadro de funcionários são repassadas por você, não pela diretoria?**

São repassadas por mim.

**E qual você acha que é o impacto dessas mudanças nos funcionários?**

Como assim?

**Digamos assim, porque não é a diretoria que chega e fala, vai acontecer isso, isso e isso. É você que passa. Como os funcionários recebem essas informações?**



Geralmente quando a informação chega por mim é até mais fácil de ser lida pelo pessoal da área técnica. Eles recebem mais essa comunicação quando parte da minha pessoa. Geralmente quando a empresa já busca através da diretoria, eles já não tem aquela ascuidade de receber essa informação como um elo positivo. Algumas vezes falha.

**Você acha então que é recebida com desconfiança?**

Às vezes sim.

**Eu falo que essa é uma empresa em constante crise, porque toda hora tem um sinistro, uma questão de roubo, etc. Como você acha que a vS hoje lida com a crise?**

Hoje eu acho que ela tá lidando, assim, tenta amenizar um pouco essa crise. Mas eu acho que ela ainda tem muito a melhorar ainda em relação a esses termos. Principalmente pela questão do funcionamento mesmo. As pessoas realmente se dedicarem a assumir mesmo essa responsabilidade que não é só da empresa. Todos que trabalham aqui também tem a mesma responsabilidade.

**Você acha que a área técnica hoje veste a camisa da empresa?**

Eu acho que sim.

**Você acha que eles se sentem motivados a trabalhar todo o dia e irem para os clientes?**

Agora motivação já é uma outra questão. Hoje tem um pouco mais de desmotivação, já teve mais motivado.

**E você acha que essa desmotivação se dá pelo quê?**

Justamente pela distância entre a empresa e os funcionários. Essa questão hoje, alguns funcionários já estão há muito tempo na empresa e estão aguardando muitas vezes serviço e não foram ainda. Então isso é o que tem acontecido.

**Então a desmotivação acontece mais pela falta de comunicação mesmo entre diretoria...**

Demais. E quando as notícias chegam... não é feito um trabalho periódico anteriormente pra depois chegar as notícias.

**A área técnica possui algum tipo de forma, por exemplo, quadro de aviso, intranet... existe alguma coisa assim pra... ou é só você quem passa as informações?**

Geralmente sou eu que passo mas a empresa também passa através do Gildo. Algumas comunicações é ele quem faz.

**Diretamente para a área técnica?**

Diretamente. Assim como ele faz para toda a empresa. É comunicado por email e a gente comunica via painel, mural.

**Então vocês tem um mural aonde tem as informações? Mas isso é repassado antes de ser passado para o mural?**

Isso.

**Você que convive com os clientes diariamente, como é que você acha que hoje está a imagem da vS com os clientes? Qual a imagem da empresa vS aqui em Brasília?**

A vS tem uma imagem muito boa em relação aos seus clientes. Em Brasília a vS é bem conceituada. O nome dela realmente é bem falado pelos clientes que a gente atende.

**Você acha que não tem muita reclamação de cliente aqui?**

Tem. Isso é comum também, tem reclamação sim, mas é bem menor do que a satisfação do cliente.

**Então os clientes normalmente gostam do serviço prestado pela vS?**

Geralmente gostam.

**Entendi. Como é que você chega na casa do cliente e divulga seu trabalho? Como é que você mostra o que a vS faz?**

A maneira que eu sempre tento introduzir os clientes é de uma maneira bem clara. É feita a instalação, então é feito o acompanhamento dessa instalação por mim mesmo. Então quando eu chego para poder apresentar pro cliente eu já chego com a apresentação já feita desde antes. Anteriormente é estudo esse cliente e cada cliente é um cliente. Então cada um a gente trata de uma maneira diferente.

**Então há uma diferenciação com cada cliente que você vai tratar?**

Tem.

**Quais são hoje os clientes mais significativos da vS?**

Mais significativos? Os clientes do Lago Sul.

**E questão de empresa? Tem alguma importante que a vS atenda?**

Empresas importantes hoje temos a ENAFE, temos a Cassi. No caso de mais conceituadas são essas duas.

**Uma dúvida, vocês não possuem contato direto com a área da Neri, né? Que é a de sinistro.**

Também tem sim.

**Ah é? E como é que funciona esse trabalho com a área de sinistro?**

Com a área de sinistro a gente geralmente tem o técnico que fica para essa área, que é responsável por essa área, mas sempre quando ele não pode fazer o atendimento eu também faço ou o Ricardo também faz. A gente faz a abordagem dessas informações através da Neri, nós somos comunicados através dela que houve sinistro, aí é feito o acompanhamento e é transmitido para a área técnica. Então a gente, no caso eu e mais o Ricardo, em alguns casos nós é que tratamos da área de sinistro, juntamente a parte técnica do cliente.

**E essa informação passada da Neri pra você, é eficiente?**

É eficiente.

**Então você acha que nessa área não há falha de comunicação?**

Não. Nessa área não.

**Uma última pergunta: qual sugestão que você daria pra que a comunicação dentro da vS melhorasse?**

Uma sugestão? A aproximação. Aproximação no dia a dia melhora a comunicação.

**ANEXO C - Entrevista com Ricardo Santos de Souza, responsável pela área de manutenção na vS Segurança.**

**Eu quero que você me fale o seu nome completo e quanto tempo está na vS.**

Ricardo Santos de Souza, 15 anos de vS.

**Você cuida de que área aqui dentro?**

Manutenção

**E o que significa cuidar da área de manutenção?**

Muita dor de cabeça. Muito trabalho.

**E as suas atividades no dia-a-dia, como são mais ou menos?**

Bom, mesma coisa que o técnico. Somente manutenção. Não tem nada administrativo, nada, nada. Só manutenção.

**Então você vai na casa dos clientes também...**

Exatamente. Meu serviço é exatamente esse. Somente cliente.

**E o que te diferencia então dos técnicos pra sua área?**

No serviço nada. A mesma coisa que eles fazem eu faço também. Não tem nada de diferente.

**Certo, só que o salário que você recebe é um pouco maior.**

Porque antes eu era coordenador, antes eu não ficava em cliente, ficava gerenciando a manutenção. Mas como a vS tá com o quadro reduzido eu fui pra manutenção. Agora, mesma coisa de um técnico.

**Entendi. Então, normalmente quantas Ordens de Serviço, que é o que vocês chamam pra esse tipo de... por exemplo, o cliente chama vocês para cada uma Order de Serviço, certo?**

Certo.

**Qual a incidência diária de Ordens de Serviço que você tem que cumprir?**

Bom, que a gente não tem um nível que você tem que cumprir. Geralmente a gente está trabalhando desse jeito: O cliente gritou, a gente vai. Tá dessa forma. Geralmente sai 40 OS's.

**Por dia?**

Por dia. A gente tá indo atender elas, mas pode ter muito atraso e a gente fica esperando ligação daqui. Quando o cliente tá nervoso, a gente prioriza ele. Essa é a forma de atendimento da vS.

**Então não há um quadro, digamos assim...**

Não. Nem algo parecido com isso.

**Liga e vai?**

Sim.

**Então não tem nenhuma pré-organização, digamos assim...**

Não.

**O seu trabalho também inclui acidentes, sinistros... Quando tem uma casa sinistrada você vai até a casa?**

Não. Isso já é outra área, outro departamento.

**Entendi. Deixa eu te perguntar, você se comunica com os técnicos diariamente, né? Já teve alguma falha de comunicação entre você e os técnicos?**

Diariamente.

**E qual é a mais comum?**

A mais comum é quando eles chegam atrasados ou quando não vem. Eles não chegam a comunicar. A gente descobre na hora.

**Mas eles possuem algum sistema de comunicação da vS?**

O celular da empresa.

**E eles, mesmo assim, não....**

Não. Comunica depois que já tarde demais, que a gente já descobriu que não vieram. Eles não antecipam... é, vai faltar segunda-feira, não liga domingo. Coisa assim.

**Então vocês tem que remanejar no dia...**

Exatamente. Na hora.

**Entendi. Eu vejo que é uma empresa, digamos, em constante crise. Porque toda hora tem um incidente, tem um sinistro, tem uma máquina que não está funcionando. Como você acha que a empresa lida com a crise?**

Eu acho que ela não lida com a crise. Ela deixa rolar para ver o que acontece.

**Você vê que tem algum plano de comunicação dentro da empresa?**

Nenhum.

**De comunicação entre os funcionários?**

Nem entre os funcionários, nem diretoria com funcionários, nada. Nem algo parecido com isso. Nem um protótipo disso existe.

**Você participa de treinamento de funcionários?**

Não.

**A comunicação não verbal da empresa, digamos, os sinais que as pessoas... comunicação não verbal eu digo, quando você percebe que a pessoa está triste, feliz, esse tipo de coisa. Eu achava que isso era uma coisa da área técnica porque, constantemente é “vai lá agora”. Você acha que os funcionários dessa área, eles estão satisfeitos com a comunicação que acontece entre eles?**

Não.

**E você que trabalha diariamente com eles, o que você acha que é, um método que poderia ser implantado para a comunicação melhorar?**

Renovar o quadro.

**Então, atualmente, as pessoas que estão dentro da área de manutenção, você acha que não é o melhor quadro que a vS poderia ter?**

É o melhor quadro que a vS poderia ter, mas aqui eles não são aproveitados da melhor forma. É mais uma questão pessoal e de amizade, eu preferia que eles estivessem fora daqui, arrumando um emprego melhor que eles conseguem. Aqui já não funciona, a vS.

**Então você acha que eles não estão satisfeitos?**

Eles não estão satisfeitos. A única maneira de resolver é demitindo todo mundo e contratar todos funcionários novos. Sem vícios dos funcionários antigos. Não adianta você mudar alguma coisa que o pessoal sempre coloca o pé atrás.

**Então você acha que os funcionários contratados aqui é mais por questão de amizade do que profissionalismo?**

É. Exatamente. Aqui já tá tão desgastada a relação que não adianta fazer nada que não funcionaria. Entre os funcionários.

**Tem funcionário aqui que tá há muito tempo dentro da vS mas não por conta do profissionalismo e sim pelos relacionamentos?**

Não.

**Não existe ninguém assim?**

Não.

**Mas já existiu?**

Já existiu.

**Então hoje, a política da empresa está ficando diferente? Em relação a contratação de funcionários?**

Está.

**E isso mostrou alguma melhora significativa?**

Não.

**Então continua...**

Continua do mesmo jeito. Aqui a única maneira é eliminar todo mundo e começar tudo de novo, do zero.

**Você possui um contato direto com os clientes. Como você divulga o trabalho da vS para eles?**

Não é divulgado. A própria vS já faz isso, prestando um péssimo serviço.

**Ok, então você acha que a comunicação com o cliente não é boa.**

Não.

**Quais você acha que são as falhas nessa questão de comunicação com o cliente?**

Simplesmente muitos clientes já chegaram pra mim e relataram que a vS, bom é questão de cliente com vS, certo? É a palavra que eu tenho do cliente, não escuto o outro lado. Então não tenho como afirmar. Mas muitos clientes falam que algumas mudanças da vS acontecem sem ser comunicadas a ele, eles simplesmente chegam e mudam. Questões mínimas de contrato, fazem algumas alterações e não é comunicado ao cliente. A gente já chega impondo a mudança e eles reclamam muito disso. Segundo eles, eles não receberam o aviso prévio ou se em alguma mudança eles concordam ou não. Se não concordar, pode cancelar e ir para outra empresa, romper contrato. Não, só chega impondo a mudança, segundo o cliente.

**Certo. Quais são os clientes mais significativos hoje que você já trabalhou aqui na vS? Empresarial, eu digo.**

Significativo? Não tenho com precisão essa informação, muitos clientes que eu vou eu não sei a função deles. A gente já vai em casa de deputados, grandes empresários, renomados. Mas não sei exatamente em que área eles atuam. Porque é uma questão que a gente não chega buscando informação do que o cliente faz, mas pelo estilo da casa, tudo, a gente sabe que são ricos.

**Entendi. Outra coisa, você acha que acontece, na área técnica principalmente, muita questão de fofoca, de boato.**

Vish. Demais. Essa é a comunicação que funciona na vS.

**Você acha que a diretoria faz algo pra, pelo menos cessar esse tipo de fofoca, boato?**

Não.

**Mas, lógico, todo mundo lida com fofoca, mas você acha que, no nível hoje que se encontra, atrapalha o serviço?**



Não. A maioria dessas são passantes, mas são insignificativas.

**Então você acha que nenhuma pessoa se sente prejudicada por causa das fofocas?**

Não. Não, até então, de se abrir com a gente, mas em termos de trabalho normal é tranquilo. Às vezes dá uma divergência, às vezes trabalha com dupla, né. Entre funcionário e outro dá uma briguinha, uma divergência, mas é como casal. Às vezes desentende, mas depois volta ao normal.

**E a comunicação entre a diretoria e os trabalhadores? Diretoria aqui dentro da vS. Ela acontece?**

Raramente. Não da forma adequada. Quando acontece, não é da forma adequada.

**E qual é a forma que acontece?**

Simplesmente os funcionários da vS não participam de nenhuma mudança. É a mesma coisa que o cliente, só chega e (...). Não que a gente vai ter alguma influência nas nossas decisões, assim, da diretoria, porque eles estudam tudo e impõem as decisões. Mas já chega pra gente e pronto, às vezes é um baque.

**Essas mudanças que acontecem, que a diretoria faz, qual é a repercussão dela dentro da área de instalação? Como é que as pessoas recebem essas mudanças?**

Não recebe de forma... é aquela questão que eu já abordei, porque tá tão desgastada a relação que até uma simples melhoria que a diretoria tenta impor para os próprios funcionários, eles vê com desconfiança. Não é bem aceito.

**Entendi. Então qualquer, ou essas informações de mudança já chega na área técnica com desconfiança?**

É, já chega com desconfiança.

**Então eles não tem certeza...**

Não, e já começa aquelas fofquinhas, ah esse aqui tá fazendo isso por causa disso, aí tipo contamina os funcionários novos.

**A rotatividade da vS é muito alta?**

Em relação ao número de pessoas é altíssima, considerando que o número total de pessoas na vS Segurança é muito alto.

**Qual é a pessoa mais antiga da área técnica? Quando tempo que essa pessoa está, sabe?**

Tem uns funcionários com cinco, sete anos, nove anos.

**Atualmente, quantas pessoas estão trabalhando na área técnica?**

Da manutenção, três.

**Três pessoas na manutenção? Você acha pouco esse contingente ou você acha que supre todas as necessidades?**

Pouquíssimo.

**Quantos você acha que deveria ter na área de instalação? Essa é a área de manutenção, né? Que você falou.**

Isso. Pelo menos o dobro.

**Engraçado, porque eu vejo essa galera que fica na copa e eu acho que é todo mundo da manutenção. Então, só três pessoas são. E as outras pessoas, elas fazem o que?**

São da instalação.

**Você pode me falar a diferença de manutenção de instalação?**

Instalação é quando você pega o serviço do zero. Você que tá fazendo. Manutenção é quando o serviço existe e já deu, tá com problema, e a gente tem que solucionar o problema. O sistema que existe. A instalação vai começar do zero.

**Então você lida com os problemas?**

Com os problemas.

**Agora, uma última pergunta: Pra você, o que que você acha... pra você, né, no seu dia a dia. O que deveria melhorar na sua área para que as pessoas se sintam felizes em trabalhar na vS Segurança? Vestir a camisa da empresa?**

Principalmente conhecimento. Não só dos equipamentos mas como da empresa.

**Então você acha que não é repassado a história da vS, o objetivo da vS, as metas...**

Não é repassado.

**As pessoas já chegam aqui e já fazem o serviço?**

Já fazem o serviço. Já vai executar o serviço. Já sai com um técnico mais experiente e já vai aprendendo, já vai executando o serviço.

**Então eles não tem treinamento, pré-treinamento. Eles aprendem na rua.**

Hoje em dia aprende na rua, depois que começa a dar problemas na rua que a gente tenta fazer um pré treinamento.

**Só quando tem uma crise, digamos assim, com o funcionário que tem treinamento?**

A gente tenta fazer um treinamento, mas nem sempre a gente consegue, devido ao quadro reduzido. (...) com clientes tem que ir todo mundo pra rua.

**Tem que ir direto, né?**

Tem que ir direto. Falta muito treinamento e conhecimento pro pessoal também, pra passar pra eles.

**Hoje em dia, tem alguém que faça esse treinamento?**

Teria o Darleandro, mas devido ao quadro reduzido também ele tá muito na rua e muito sem tempo.

**E você não cuida dessa área de treinamento**

De jeito nenhum. Não tenho nem condições pra isso.

**Até porque você não tem uma base pra...**

Eu até entendo. Hoje em dia a gente falta muito tempo pra fazer um serviço adequado. Então o serviço tá muito precário por falta de tempo.

**E vem cá, você trabalha no seu horário normal de oito da manhã às seis da tarde ou o horário se estende dependendo das demandas?**

Trabalho de oito às dezoito mas o horário de assistente mas eu não, aconteça o que acontecer eu não deixo estender o horário. Se o cliente quer cancelar tudo, que cancele. Não posso sair porque eu tenho um compromisso com a faculdade também.

**E isso se expande para os outros funcionários também? Eles também trabalham só até as seis...**

Só até as seis.

**Ok, então não tem, ah eu quero instalar aqui oito horas da noite. Não tem, não existe isso.**

Existe. Na instalação existe. Isso mais é quando o trabalho é com CFTV, que às vezes o cliente não quer que o funcionário saiba que é CFTV e a gente trabalha final de semana ou a noite. Mas é tudo acordado com os técnicos.

**Mas a área de manutenção, então...**

Não. Não.

**E digamos que aconteça um sinistro que o alarme pifou, digamos assim, e o alarme disparou por causa disso. Aí vai ter que esperar até o dia seguinte pra ir alguém lá. Ok, então não é 24 horas. É 24 horas porque tem o sinistro mas, nessa área...**

Deveria ter um técnico pra atender, mas como foi passado pra gente que não existe mais trabalhar fora de área, a não ser um caso muito específico. Aí o próprio gerente da área já pode tratar diretamente com o técnico. Nesse caso eu já não faço essa ponte.

**E isso existia antes?**

Existia.

**Você acha que é o certo a se fazer é essa mudança?**

Bom, deveria ter. Porque a gente, muitos clientes também falam que a gente trabalha com segurança. Se você esperar 24 horas ou até 48 horas após o sinistro, já pros clientes já não funciona tão bem, já começam a procurar outra empresa. Então a gente teria que ter pelo menos um suporte nesse sentido. Fora de horário ou no final de semana, feriado. Deveria ter um suporte.

**E você acha que a imagem da vS fora daqui, entre os clientes, ela tá boa?**

Não.

**Há muita reclamação de cliente?**

Muita reclamação. Alguns ainda elogiam, mas são poucos. Mas a maioria é reclamação.

**Em que sentido?**

Serviço prestado.

**E isso você acha que se deve ao treinamento?**

Mais a relação entre funcionários e diretoria que reflete no cliente.

**Então a comunicação entre funcionário e diretoria aqui dentro tá tão defasada a ponto de refletir no atendimento?**

Exatamente.

**Então as reclamações são mais de tipo, ah o cara veio aqui, fez o negócio e não deu certo.**

Acontece muito não funcionar o sistema na hora e simplesmente o técnico ir embora e não dar satisfação pro cliente. Não tem mais aquele compromisso.

**Você acha que os funcionários não se sentem muito motivados.**

Não se sente motivado de forma alguma.

**Quando um técnico, acontece isso, quando um técnico sai, a pessoa vai e reclama. O que acontece com o técnico?**

Bom, é chamada a atenção dele. Apenas.

**Não há nenhuma punição em algum sentido?**

Não. A vS já há muito tempo não tem essa política dessa (...)

**Você acha que isso é efetivo? Esse puxão de orelha, vamos dizer assim.**

É efetivo, mas tem que ser constante. Porque com o passar do tempo relaxa, volta tudo de novo. Mas tem que ser constante esse puxão de orelha.

**E você acha que é a forma mais efetiva de fazer os funcionários façam o serviço direto?**

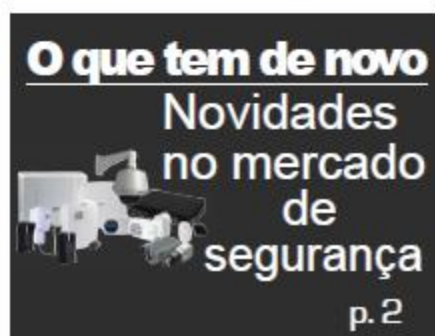
Não. É fazer eles acreditando que são parte de uma mudança na empresa. Funcionaria bem melhor. Não apenas uma peça pra ser utilizada dentro da empresa, mas fazer parte da mudança de alguma coisa. Fazer parte da empresa, realmente a questão, é fazer parte da empresa.

**Bom, pra terminar, a sua sugestão pra melhoria. O que você acha de deveria melhorar na vS?**



Fecha as portas pra balanço.

**Pra botar tudo no papel?**

Botar tudo no papel. Botar tudo em ordem. Quem quiser ficar fica, quem não quiser vai embora. Contrata novos funcionários, ter treinamento adequado. Seria a melhor forma. Não podemos deixar de atender os clientes, certo? Mas fecha a instalação, mantém um funcionário aqui e vamos fazer um trabalho constante. Então, assim, literalmente fechar pra balanço. Fazer algo mais certo. A situação tá crítica.





<p><b>Expediente</b></p> <p><b>Edição</b></p> <p><b>Texto</b></p> <p><b>Diagramação</b></p> <p><b>Pesquisa</b></p> <p><b>Revisão</b></p> <p><b>Fotografia</b></p> <p><b>Ilustração</b></p> 	<p>O que tem de novo</p> <p>Essa sessão irá conter as novidades do mercado de segurança, como novas tecnologias do mercado, feiras e eventos que tratem sobre o assunto, palestras que irão acontecer em Brasília e dentro da organização, cursos de especialização oferecidos pela empresa, entre outros.</p>
	<p><b>Você sabia?</b></p> <p>Essa sessão, que também estará na contra-cap, abordará sobre um aparelho ou marca específico, trazendo diversas informações sobre sua história, funcionamento, vantagens em relação a outros produtos, tecnologia utilizada, etc.</p>
	<p><b>Boca no trombone</b></p> <p>"Essa sessão, também dedicada aos empregados, irá coletar algumas reclamações dos próprios trabalhadores sobre assuntos gerais, não precisando necessariamente serem relacionadas a empresa".</p> 
	<p><b>Com a Palavra</b></p> <p>Essa editoria será feita pelos empregados. Todo o mês, o colaborador que se habilitar a participar da produção do periódico poderá propor um assunto escolhido por ele. Trazendo a cotidianeidade para dentro da empresa, é importante que essa sessão seja aberta a todos os tipos de sugestões, pois esse será um espaço em que os trabalhadores poderão se sentir como uma parte integrante da organização.</p>

# Casa de ferreiro, espeto de pau Como trabalhadores da vS vivem sem a segurança que proporcionam a seus clientes



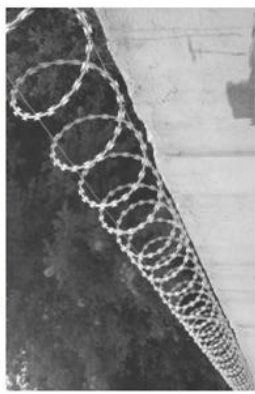
pregado da mel. Ut praesent ultra area técnica, lamcorper est, usu mostrar se possedita verterem as casas dos et, ex mea quas minus empregados cius accommodare. possuem Clita solet quaer-p os u e m sistemas de endum id mea, eos segurança hinc appellatur te, eletrônica, at sit vide duis. Et suas inermis quo.

A notícia de capa trará informações sobre a quantidade de assaltos e roubos a carros da capital, entre outros assuntos.

## -Demonstração

Lorem ipsum dolor sit amet, nec pri-probatus disptati. ■

com o mercado de segurança eletrônica e a rotina dos trabalhadores, mesclando os dois principais assuntos que serão tratados mensalmente por esse veículo. As pautas podem abordar o dia a dia de um em-





## Perfil



A última página será dedicada ao lazer. Nesta parte, um empregado terá seu perfil apresentado no jornal, com informações sobre idade, tempo de vS, hobbies, ambições, histórias de vida e outros temas a serem definidos em reunião de pauta.

## Rapidinhas

Essa parte será dedicada a notícias frias que aconteceram durante o mês. Podem ser assuntos relacionados a futebol, música, tecnologia ou outra editoria que tenha tido destaque na mídia durante o mês.

## Jogo dos 5 erros



## Caça-Palavras

Q	S	C	M	Q	X	C	V	J	Q	G	O	S	M	H	U	Z	S	U
Y	M	C	R	U	S	S	M	C	A	A	T	I	N	G	A	O	E	W
T	K	R	T	L	S	Á	B	C	R	F	Z	Z	R	D	Z	N	R	C
S	S	H	P	X	G	O	X	H	U	K	C	V	H	J	O	I	T	K
D	E	U	X	Y	E	F	V	U	U	M	M	A	R	A	N	H	Ã	O
U	R	M	U	H	C	R	A	V	K	L	B	M	U	S	A	I	O	V
E	G	H	I	N	V	A	E	A	U	Q	C	A	L	G	D	X	R	J
V	I	E	W	A	I	N	Y	V	F	I	F	I	H	N	A	Q	W	P
U	P	K	O	P	R	C	G	M	J	R	X	I	V	I	M	Y	N	O
T	E	U	E	K	E	I	S	N	E	W	F	U	P	Q	A	F	W	B
P	Z	G	M	U	B	S	D	C	V	Z	A	N	J	U	T	A	Z	R
O	R	O	S	Y	V	C	C	O	M	F	Y	E	Z	T	A	X	O	E
K	D	A	U	M	A	O	N	V	T	R	C	W	C	H	A	D	D	W
T	K	P	I	O	T	G	G	Y	Z	Y	U	M	H	C	A	I	F	A
Z	U	T	D	A	J	C	R	E	S	H	P	A	I	V	M	X	D	C
L	D	O	D	H	S	K	B	E	P	H	Y	C	L	P	H	O	Y	M
N	X	A	U	I	X	K	I	G	S	T	S	A	N	B	K	R	W	B
Ê	W	C	L	L	H	K	P	I	N	T	S	Z	A	V	A	R	W	P
A	C	W	H	Y	L	U	S	P	E	J	E	A	V	V	G	E	G	P